



ISABEL  
ESMERALDA  
SAKANDUMBU

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE QUADROS**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

### **ORIENTADOR**

Professora Doutora, Célia Quintas

Dezembro de 2018

ISABEL  
ESMERALDA  
SAKANDUMBU

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE QUADROS**

### **JÚRI**

*Presidente:* Professora Doutora, Odete Pereira,  
ESCE/IPS

*Orientador:* Professora Doutora, Célia Quintas,  
ESCE/IPS

*Vogal:* Professor Doutor, José Rebelo dos Santos,  
ESCE/IPS

Dezembro de 2018

### **AGRADECIMENTO**

Primeiramente, agradeço a DEUS por mais uma vitória e saúde durante o trajeto do mestrado. A conclusão do curso é a prova de que quando há fé e esperança com certeza conseguimos atingir os nossos objetivos.

O meu muito obrigado aos meus pais, às minhas irmãs e ao meu tio Angelino pela motivação e esforço económico. Mais uma vez, estou grata pela chance de poder ter a formação que me poderá proporcionar melhores oportunidades na vida profissional.

Agradeço igualmente à minha orientadora de mestrado professora Doutora Célia Quintas pelo apoio, paciência, e disponibilidade no decorrer da minha dissertação de mestrado.

Agradeço aos meus colegas e amigos pela motivação e pela força que me proporcionaram, em especial à Lídia, Leonor, Custódio, Rui, Francisca, Aíás, Aline e professores. Às pessoas que não mencionei, também dou uma palavra de agradecimento pelo companheirismo.

Todos acima referidos, DEUS o rei dos exércitos que lhes pague e os recompense por tudo. O meu muito obrigado a todos.

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros tendo em conta duas realidades diferentes: Portugal e Angola. Para concretizar o nosso propósito formulamos as seguintes questões de partida:

Em que medida as técnicas de recrutamento e seleção, utilizadas na seleção de quadros, contribuem para a entrada de indivíduos com elevadas competências, que promovam o sucesso da organização?

Existem diferenças nas técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de quadros em Portugal e em Angola?

Como objetivo geral propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e selecionar quadros com elevadas competências.

Deste modo, para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com recurso ao estudo de caso. Com base na técnica da entrevista semiestruturada, foram realizadas entrevistas a quatro Técnicos de Recursos Humanos integrados em empresas portuguesas e dois Técnicos de Recursos Humanos integrados em empresas angolanas.

Os resultados não permitem identificar diferenças significativas entre Portugal e Angola no que respeita ao processo de recrutamento e seleção de quadros, mas revelam que existe nas empresas estudadas uma tendência para planificar e organizar o processo de recrutamento e seleção bem como uma preocupação de atrair e selecionar quadros de elevadas competências seja por via do recrutamento interno seja por via do recrutamento externo. As empresas estudadas recorrem globalmente à entrevista de seleção.

Palavra-chave: Recrutamento e seleção, quadros, entrevista.

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze human resources management professionals' perceptions about the recruitment process and the selection of staff, taking into account two different realities: Portugal and Angola. In order to fulfill our purpose we formulate the following starting points:

To what extent do recruitment and selection techniques, used in the selection of cadres, contribute to the entry of individuals with high competencies that promote the success of the organization?

Are there differences in techniques used in recruitment and selection processes in Portugal and Angola?

As a general objective we intend to understand that recruitment and selection practices allow us to attract and select cadres with high competencies.

Thus, to achieve the objective of this study, a qualitative research was carried out. From the methodological point of view, the methodology of the case study using the semi-structured interview technique was used, 4 Human Resources Technicians integrated in Portuguese companies and 2 Human Resources Technicians integrated in Angolan companies.

The results do not allow us to identify significant differences between Portugal and Angola regarding the recruitment and selection process, but they reveal that there is a tendency in the companies studied to plan and organize recruitment and selection processes as well as a concern to attract and select cadres of high skills either through internal recruitment or through external recruitment. The companies studied resort to the selection interview.

Keyword: Recruitment and selection, pictures, interview.

## Índice

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 – REFERENCIAIS TEÓRICOS .....</b>	<b>10</b>
1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	10
1.2. Recrutamento e Seleção.....	12
1.2.1 Tipos e fontes de recrutamento.....	14
1.2.2 Etapas do recrutamento .....	17
1.2. 3. Técnicas de Seleção .....	18
1.2.4. Os princípios da seleção.....	21
1.2.5. Efeito do recrutamento e seleção nas organizações.....	22
Descrição e Análise de Funções e Perfil de competências .....	22
Tabela 1- Componentes do Perfil da Função: .....	24
1.3. Recrutamento e seleção de Quadros.....	26
Tabela 3: Capacidades de um Líder.....	27
1.4. Avaliação de Desempenho .....	30
1.5. Cultura Nacional .....	33
Tabela 4. Cinco Dimensões da Cultura Nacional.....	33
<b>CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
2.1. Objetivos do Estudo e Pergunta de Partida.....	36
2.2. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação.....	37
2.3. Técnicas de recolha de dados .....	39
2.4. Técnica de tratamento de dados .....	41
<b>CAPÍTULO 3 – RESULTADOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>44</b>
3.1. Caracterização da amostra .....	44
3.2. Caracterização dos entrevistados .....	44
3.3. Caracterização das empresas.....	44
3.3.1. Caracterização da Empresa A .....	45
3.3.2. Caracterização da Empresa B .....	45

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

3.3.3.	Caracterização da Empresa C .....	45
3.3.4.	Caracterização da Empresa D .....	46
3.3.5.	Caracterização da Empresa E .....	46
3.3.6.	Caracterização da Empresa F.....	46
Tabela nº 5: Entrevistados e Empresas: Caraterização da Amostra .....		47
3.4.	Análise dos dados .....	47
3.4.1.	Caraterização do Processo de Recrutamento e Seleção.....	47
3.4.2.	Caraterização do Processo de Recrutamento e Seleção de Quadros.....	52
3.4.3.	Impactos para a Organização do Processo de Recrutamento e Seleção de Quadros.....	55
3.5.	Discussão de Resultados .....	59
3.5.1	Recrutamento e Seleção de Quadros em Portugal .....	61
3.5.2	Recrutamento e Seleção de Quadros em Angola.....	61
CONCLUSÃO .....		64
BIBLIOGRAFIA.....		67

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Componentes do Perfil da Função .....	24
Tabela 2 - Competências antigas versus novas competências .....	26
Tabela 3- Capacidades de um Líder.....	27
Tabela 4 - Cinco Dimensões da Cultura Nacional .....	34
Tabela 5 – Entrevistados e Empresas: Caraterização da Amostra .....	47

### INTRODUÇÃO

Para a Gestão de Recursos Humanos as pessoas são entendidas como um recurso estratégico que pode contribuir para o sucesso organizacional, traduzido na produtividade, qualidade dos produtos ou serviços e satisfação dos colaboradores.

Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos constitui um elemento central para a prossecução dos objetivos empresariais. Por essa razão é exigência dos gestores e técnicos de recursos humanos uma compreensão a nível de multidisciplinaridade e conhecimento integrado sobre toda a realidade empresarial.

O recrutamento e seleção de quadros é uma prática de Gestão de Recursos Humanos a partir da qual é possível identificar as capacidades de possíveis novos trabalhadores, evitando falhas e fracassos que podem ocorrer (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

No estudo que se apresenta retomamos as perspetivas de Salgado (1997), Cowling & Mailer (1998), Cunha *et al.* (2010) e Sousa *et al.* (2006) entre outros, que referem o valor das pessoas para o sucesso organizacional e destacam a importância do recrutamento e seleção para a captação de quadros com elevadas competências. Consideramos, também, pertinente fazer uma análise comparativa entre Portugal e Angola no que respeita às técnicas utilizadas em empresas portuguesas e angolanas para o recrutamento e seleção de quadros.

Neste sentido propomo-nos estudar o processo de recrutamento e seleção tendo em conta a seguinte pergunta de partida:

Em que medida as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas na seleção de quadros, contribuem para a entrada de indivíduos com elevadas competências, que promovam o sucesso da organização?

Existem diferenças nas técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de quadros em Portugal e em Angola?

Como objetivo geral propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e selecionar quadros com elevadas competências em Portugal e em Angola.



## Recrutamento e Seleção de Quadros

A partir deste objetivo global formulámos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as técnicas utilizadas e compreender se permitem recrutar e selecionar quadros com elevado desempenho;
- Compreender o impacto que o recrutamento de quadros com elevado desempenho tem na organização.
- Encontrar semelhanças e diferenças nos processos de recrutamento de quadros em Portugal e em Angola.

O interesse da investigação aqui desenvolvida decorre da perspetiva de acrescentar conhecimento na área do recrutamento e seleção de quadros em Portugal e Angola. Consideramos o objetivo pertinente tendo em conta que a pesquisa bibliográfica realizada até ao momento revela que esta realidade ainda não está muito estudada. Acresce a esta motivação que a área de formação da investigadora e a sua nacionalidade introduziram uma maior curiosidade sobre a análise desta temática.

Para a concretização do estudo propomo-nos desenvolver uma metodologia exploratória, com recurso ao estudo de caso. Um estudo de caso permite aos investigadores que foquem um “caso” e realizem uma análise em profundidade, tendo em conta que esta deve ser compreendida como um todo (Yin, 2015).

Para a recolha de informação empírica propomo-nos recorrer, privilegiadamente, à técnica da entrevista semiestruturada. Assim pretendemos analisar as informações recolhidas numa dimensão qualitativa e intensiva. As entrevistas realizam-se a quadros ou técnicos de recursos humanos integrados em empresas portuguesas e angolanas tendo em conta três dimensões:

- i. Caraterização e descrição do processo e do recrutamento e seleção de quadros em Portugal e Angola.
- ii. Técnicas de recrutamento e seleção utilizadas em Portugal e Angola.
- iii. Análise comparativa tendo em conta a eficácia dessas mesmas técnicas na capacidade de atrair e escolher os candidatos para o cargo a ocupar na organização.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Os resultados da entrevista serão analisados com recurso à técnica de análise de conteúdo categorial temática, que efetua um tratamento de dados de forma a organizar a informação recolhida em categorias pertinentes.

A presente dissertação encontra-se dividida em três partes. Na primeira parte será efetuada a revisão da literatura sobre o tema, iniciamos com as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, posteriormente caracterizamos teoricamente o processo de recrutamento e seleção e especificamente o processo de recrutamento e seleção de quadros. Numa segunda parte, apresentamos a metodologia procedendo a uma explicação dos métodos e técnicas desenvolvidas, bem como dos procedimentos e opções metodológicas tendo em conta os objetivos e questões do estudo. Por último, são evidenciados os resultados do estudo empírico, seguido da análise, discussão desses resultados bem como as respetivas conclusões.

### **CAPÍTULO 1 – REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Tendo em conta as competências necessárias para um quadro, entendido por Cordeiro (2002), como um indivíduo altamente qualificado detentor de conhecimentos. Propomo-nos, neste ponto, trabalhar referenciais teóricos pertinentes para o estudo. Iniciamos a reflexão teórica com as questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos. Abordamos o recrutamento e seleção enquanto prática de gestão de recursos humanos identificando as especificidades do processo de recrutamento e seleção de quadros. Realizamos uma reflexão teórica sobre o processo de avaliação de desempenho como processo que permite identificar as competências detidas pelos quadros e terminamos com uma análise sobre a cultura nacional.

#### **1.1 Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos é um processo organizacional complexo. Veloso (2007), define-a como a função que remete para a atividade que serve na resposta a necessidades organizacionais ou atividades que sejam funcionais ou dos vários departamentos. Isto significa que não é algo que se limita apenas a um departamento, mas que se difunde por toda a organização. Trata-se, para o autor, de uma função exercida por todos os colaboradores.

A Gestão de Recursos Humanos consiste, simultaneamente, num conjunto de competências e numa atividade, estruturando-se cada uma em estreita interdependência. Desta forma falar da Gestão de Recursos Humanos implica a envolvimento e integração de pessoas numa organização. Isto é, o desempenho de uma organização, depende da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa *et al.*, 2006).

Assim, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel mediador entre as pessoas e a própria organização, no sentido de ter a seu cargo a integração através da noção de que os colaboradores são elementos valiosos e fonte de competitividade.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Para Cowling & Mailer (1998), a Gestão de Recursos Humanos tem um papel chave na facilitação da mudança. Isto porque hoje a maioria das organizações tem que mudar para sobreviver e a mudança tem, necessariamente que envolver as pessoas.

De acordo com Cunha *et al.* (2010), as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação. De acordo com Cunha *et al.* (2010), os trabalhos mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como a compensação, a formação ou os sistemas de gestão de desempenho. Os trabalhos mais recentes reportam a influência de práticas progressistas de gestão de recursos humanos ou o efeito virtuoso da sofisticação dos recursos humanos (Cunha *et al.*, 2010).

Cada individuo precisa de agregar valor aos processos e produtos da organização, e esse valor é alcançado através da partilha do conhecimento e representa a essência da inovação. A gestão do conhecimento afeta tanto a organização quanto os seus recursos humanos, pelo que a sua função básica é proporcionar ou ajudar a elaborar uma estratégia organizacional.

De acordo com Carvalho (2011), a gestão de pessoas não é muito valorizada nos países em desenvolvimento o que pode ter como consequência tornar os colaboradores das organizações pouco produtivos. Tal situação sucede porque a maioria das empresas ainda está submetida a um sistema burocrático em que os responsáveis pelo departamento de Gestão de Recursos Humanos quase não têm poder de decisão e submetem-se às políticas e regras instituídas pela empresa que causam entraves aos processos internos, dificultando assim a qualidade dos serviços, tudo porque as empresas não reconhecem a importância dos colaboradores como sendo os verdadeiros impulsionadores da sua dinâmica e do seu sucesso.

### **1.2. Recrutamento e Seleção**

A literatura em geral distingue recrutamento e seleção identificando recrutamento como o processo de atração de candidatos, sendo a seleção o processo de escolha, como podemos verificar pelas definições que se seguem:

Para Câmara, Guerra & Rodrigues (2007:383), “Em primeiro lugar a que fazer a distinção entre os termos recrutamento e seleção. O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que corresponde ao perfil da função e reúnem as condições para ingressar na empresa. A seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser a oferta do cargo”.

“O recrutamento é visto como o atrair de potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última da admissão” (Ribeiro, 2002:269).

O recrutamento refere-se ao processo de confirmação da necessidade de empregar novo pessoal, identificando as fontes de recrutamento e atraindo candidaturas adequadas. A seleção realiza-se uma vez elaborada uma lista de candidatos com os requisitos mínimos. (Cowling & Mailer, 1998).

A seleção é considerada como um meio para a organização se restabelecer dos meios humanos necessários para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas tomada de decisão sobre o quantitativo de recursos humanos que a empresa deverá possuir, terá de ser efetuada com base, não só nas suas necessidades laborais, como também nas circunstâncias

## Recrutamento e Seleção de Quadros

do meio envolvente, ou seja, é um processo de comparação entre os requisitos exigido pela função e as competências e características oferecidas pelos potenciais candidatos (Ribeiro, 2002).

Concluimos assim que a generalidade da literatura se refere ao processo de recrutamento e seleção abordando os dois conceitos de forma distinta sendo o recrutamento e seleção os procedimentos da gestão de recursos humanos que visam atrair e selecionar as pessoas mais capacitadas para desempenharem eficazmente as funções necessárias a organização (Cunha *et al.*, 2010).

As práticas de recrutamento e seleção dentro das organizações têm impacto muito importante, tanto a curto como a longo prazo, na sua eficácia, uma vez que a decisão de recrutar alguém é muito importante para a organização e para o indivíduo, envolve custos de divulgação e elaboração e execução do processo de recrutamento e seleção: testes, entrevistas e colocação, e também os custos de pessoal que surgem quando o indivíduo já se encontra inserido na organização (Cowling & Mailer, 1998; Câmara *et al.*, 2007).

Estes custos não podem ser tratados como simples custos variáveis, porque a mão-de-obra não pode ser contratada e despedida de maneira indiscriminada. Pelo contrário, estes são custos quase fixos e dependem de uma decisão de investimento da organização (Cowling & Mailer, 1998; Câmara *et al.*, 2007).

As empresas devem também ter em conta os custos potenciais de uma má decisão. Um mau recrutamento pode ter um assinalável impacto negativo na competitividade da organização. Os custos de más decisões de recrutamento e seleção podem prejudicar uma organização, mas os benefícios do bom recrutamento e seleção traduzem-se em melhor capacidade, decisões de melhor qualidade e melhor serviço ao cliente (Cowling & Mailer, 1998; Câmara *et al.*, 2007).

O recrutamento tem também como objetivo apresentar a organização, para que o candidato a possa comparar com as suas expectativas, pois quando envia as suas qualificações para candidatar-se a um emprego, ele não conhece, na maioria dos casos, a organização para que está a concorrer.

### 1.2.1 Tipos e fontes de recrutamento

Segundo Ribeiro (2002), o recrutamento está ligado a atração dos candidatos, considerado uma fase da seleção, processo distinto e autônomo. Assim, quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão, vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem condições para desempenhar aquela função. A divulgação será, neste contexto uma tarefa fundamental, mas pode ser suprimida se a empresa tiver uma base de dados e candidatos com características exigidas pelo posto de trabalho.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com a definição do tipo de recrutamento e as fontes de recrutamento a serem utilizadas. Normalmente as organizações utilizam dois tipos de recrutamento: o recrutamento externo e o recrutamento interno. As opções por uma via ou por outra depende, de acordo com Cunha *et al.* (2010), de vários fatores, por exemplo:

- i. As empresas com estratégias defensivas tenderão a optar mais frequentemente pelo recrutamento interno.
- ii. As empresas que adotam estratégias mais competitivas tenderão a recrutar mais intensamente no exterior.
- iii. Para enveredar por novos negócios, a empresa carece de competências que os seus atuais colaboradores tenderão a não possuir, por serem especializados nas competências inerentes aos negócios atuais.

Considera-se que o recrutamento é interno quando é feito dentro da organização, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência, promoção ou no caso de se identificar as competências necessárias ao desempenho da função num colaborador da empresa.

De acordo com Câmara *et al.* (2007), a organização pode proceder ao recrutamento interno da seguinte forma: a escolha direta, consiste na nomeação do trabalhador que deve ocupar a vaga, sem que antes se faça um processo de consulta. Este tipo de recrutamento tem vantagens como: o fato de ser mais económico e rápido; maior validade e segurança; motivador para os colaboradores; menos moroso e mais seguro por já se conhecer a pessoa e as suas competências. Contudo, apresenta também desvantagens como a possibilidade de gerar situações de frustração e desmotivação nos restantes colaboradores. Exige

## Recrutamento e Seleção de Quadros

que tenham condições de potencial desenvolvimento para serem promovidos; pode gerar conflito de interesses; levar à incompetência; perda de criatividade e inovação.

A organização pode ainda optar pelo recrutamento externo podendo nesta situação recorrer-se às bases de dados de candidatos da empresa ou à colocação de um anúncio em sites de emprego. Este tipo de recrutamento apresenta vantagens como: ideias novas e outras experiências; diminuição a nível etário; aproveitamento do investimento feito pelas outras organizações; a aquisição de novas formas de pensar, competências para o emprego. Apresenta também desvantagens, como é o caso dos riscos de incompatibilidade com a empresa e sua cultura e os custos mais elevados, morosidade do processo; frustra as expectativas dos outros colaboradores e perturbação da política salarial da organização, (Cunha *et al.*, 2010; Sousa *et al.*, 2006).

No que se refere às fontes de recrutamento, Sousa *et al.* (2006), cita três fontes de recrutamento interno, nomeadamente:

- i. A transferência, que é uma fonte que faculta a oportunidade dos trabalhadores de encontrar novos desafios.
- ii. A reconversão, esta promove a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores e permite a ocupação de novos lugares na organização.
- iii. A promoção, nesta fonte dá-se primazia à ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno à organização, esta fonte está intimamente relacionada com as práticas de avaliação de desempenho.

As fontes de recrutamento externo, mais utilizadas de acordo Sousa *et al.* (2006), são as seguintes:

- i. Recrutamento académico: as empresas vão às escolas recrutar candidatos com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer junto de finalistas, nas suas versões mais simples, ou pode acontecer por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas, promovendo iniciativas conjuntas, e permitindo um maior conhecimento mútuo entre o potencial empregador e o potencial candidato. As empresas podem estabelecer parcerias com universidades e escolas profissionais, com vista a recrutar alunos, geralmente quando estes estão a terminar a sua graduação. Permitem contratar colaboradores sem experiência profissional anterior, a um custo mais reduzido. Este



## Recrutamento e Seleção de Quadros

método permite suprir a carência de mão-de-obra em alguns setores e contratar os melhores alunos, através da proposta de estágios e futuras propostas de emprego.

- ii. Centros de emprego: os centros de emprego constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões.
- iii. Empresas especializadas: as empresas especializadas em recrutamento podem, por solicitação da organização contratante, selecionar um painel de candidatos e auxiliar na seleção. Uma das vantagens desta fonte é o fato de retirar de dentro da organização a necessidade da gestão logística do processo e do recurso a uma empresa com competências específicas neste tipo de processo, que a organização contratante normalmente não tem.
- iv. *Headhunting*: este método de recrutamento é para funções chave das organizações é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação. Esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode, igualmente, ser levada a cabo pela organização. O conceito de *Headhunting* está progressivamente, a transformar-se no head-building (construtor ou gerador de talentos), através de partilha do conhecimento.
- v. Anúncio: esta fonte é muito frequente. Tem uma elevada exposição, mas não é a fonte responsável pelo maior número de contratações. O recurso a esta fonte deverá ser particularmente cuidado, já que é uma das que mais expõe a organização. Os anúncios de ofertas de emprego podem estar presentes em múltiplas plataformas de comunicação, tais como jornais; revistas; radio; TV; e internet. A escolha do meio de divulgação a utilizar é fundamental para definir o seu sucesso. É possível recorrer aos serviços de agências publicitárias, para criar anúncios de emprego mais apelativos e captar a atenção de potenciais, com uma maior eficácia. A conceção e a escolha dos suportes a adotar são fortemente influenciados pelos seus custos. Segundo Peretti (2011), as despesas associadas à colocação de um anúncio para a contratação de um quadro médio representam, muitas vezes, 3% a 5% do respetivo salário anual bruto.
- vi. Candidaturas espontâneas: esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade. É cada vez mais frequente a chegada dessas candidaturas por e-mail, em substituição da tradicional.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

- vii. Carta com curriculum vitae: algumas organizações disponibilizam, nos seus sites na web, um espaço para o preenchimento de dados de candidatos, o que lhes permite um mais fácil tratamento eletrónico dos dados.
- viii. Recrutamento *online* - o recrutamento *online* refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de candidatos on-line. Permite desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas, mas, igualmente, alguns e de aptidões intelectuais e competências comportamentais.
- ix. Informal ou referências pessoais: esta fonte é extremamente utilizada. É vulgar, tem custos de recrutamento e seleção muito baixos, praticamente inexistentes. É frequentemente conhecida pela “cunha”, tendo junto de muita gente uma leitura muito pejorativa. Porém, o que esta fonte faz é aproveitar, de forma eficiente, as redes de contactos disponíveis na organização. A eficácia, neste caso, como nos outros, é medida pelo desempenho no trabalho propriamente dito. Consistem em pedir informações a terceiros para comprovar as competências profissionais apresentadas no currículo do candidato. Este método de seleção é complementar à análise de curriculum vitae e a outras metodologias. As informações recolhidas dependem sempre da opinião pessoal do interlocutor sobre o candidato.

### **1.2.2 Etapas do recrutamento**

De acordo Ribeiro (2002), recrutamento, como já referimos é a fase inicial do processo de recrutamento e seleção e consiste nas seguintes etapas:

- i. Divulgação do recrutamento;
- ii. Receção das candidaturas;
- iii. Triagem;
- iv. Entrevista inicial.

A divulgação da vaga pode ser feita através de jornais, rádio, TV, etc. Após receção das candidaturas para a vaga dá-se o procedimento com a triagem a partir do *curriculum vitae* etendo em conta as competências necessárias para o desempenho da função (Ribeiro, 2002).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

A triagem inicial das candidaturas realiza-se tendo em conta a verificação das qualificações do sujeito. A apresentação e disposição do CV (independentemente do seu conteúdo) pode ter uma influência positiva ou negativa independentemente do conteúdo existente.

Segundo Sousa *et al.* (2006), a análise do curriculum vitae é geralmente a primeira forma de contacto que o candidato tem com o empregador ou a empresa externa de recrutamento e seleção. Este método permite ao técnico de recursos humanos analisar e avaliar os dados biográficos, não implica a presença do candidato, permitindo ter uma ideia geral, partindo do pressuposto que os comportamentos e experiências passadas são bons para o desempenho da futura função. Ajudando a prever outras variáveis, tais como a satisfação profissional, turnover e progresso na carreira. Sousa *et al.* (2006), considera este método como preliminar, ao permitir verificar se o perfil do candidato é válido para ser submetido a outras metodologias.

Um aspeto muito importante, mas pouco utilizado, é a entrevista inicial. A prática aponta para a convocação direta dos sujeitos para fazer provas e entrevistas final. A vantagem da entrevista inicial consiste em eliminar os candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho ou ofertas organizacionais (Ribeiro, 2002).

### 1.2. 3. Técnicas de Seleção

De acordo Sousa *et al.* (2006), para a realização da seleção, há várias técnicas que podem ser aplicadas para que um processo de seleção seja bem feito e para que se escolha o candidato mais adequado. Esta fase é uma das mais importantes no processo de recrutamento de seleção, permite através de provas ou testes conhecer de uma maneira mais profunda os candidatos, tanto a nível dos conhecimentos como da personalidade. Os candidatos pré-selecionados são submetidos às técnicas: Entrevista; Provas de grupo (simulação de uma situação). O gestor de recursos humanos tem de ter em conta os critérios de seleção necessários à função para escolher os métodos mais adequados e válidos. Identificamos as técnicas de seleção mais utilizadas que são:

- i. Assessment center: consiste na junção de vários métodos de seleção destinados a avaliar se o candidato possui os requisitos necessários ao preenchimento da função. As técnicas mais utilizadas dentro do *assessment center* são a entrevista estruturada de avaliação de competências, exercícios de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade (Taylor, 2007).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

As combinações de métodos variam de acordo com os parâmetros a avaliar. A sua aplicação necessita de vários observadores, que se reúnem periodicamente com os participantes, para analisarem os resultados obtidos após cada exercício, num processo que pode ir até três dias (Cunha *et al.*, 2010).

- ii. Entrevista de seleção: de acordo com Sousa *et al.* (2006), é o procedimento capaz de prever o desempenho do sujeito na função, com base nas respostas dos candidatos às perguntas entrevistadas. Consiste numa interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um determinado emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente. O entrevistador não se limita a avaliar o postulante, com vista ao preenchimento dos requisitos que a função exige. Os seus critérios de escolha têm igualmente que corresponder com o seu “protótipo de bom candidato. A apresentação, o aspeto físico do candidato, a empatia criada durante a entrevista são fatores que podem não estar diretamente relacionados com o cargo a desempenhar, mas que influenciam as escolhas do técnico de recursos humanos. De acordo com Sousa *et al.* (2006), podemos categorizar as entrevistas de seleção consoante a forma como são realizadas, atendendo ao grau de estruturação e do número de intervenientes. Sousa *et al.* (2006), destaca três tipos de entrevista.
  - a. Entrevista estruturada: é planeada com antecedência e obedece a um número de perguntas previamente definido, que devem ser adequadas às características próprias da função em causa. A sua principal finalidade consiste em confirmar e recolher informações adicionais constantes no CV do candidato. Este método é dos mais utilizados em processos de Recrutamento e Seleção, obtendo bons níveis validade preditiva, ou seja, são identificados os comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho na função sendo feitas por um júri, avaliações coincidentes tornam as decisões mais fiáveis do que feitas por um único entrevistado.
  - b. Entrevista não estruturada: é efetuada sem qualquer tipo de planeamento inicial, pode ser presencial ou feita por telefone, tem um carácter informal a ordem e a forma como apresenta e coloca as perguntas. São deixadas ao critério do

## Recrutamento e Seleção de Quadros

entrevistador. Baseia-se em experiências passadas do candidato com o objetivo de prospectar o seu desempenho futuro-

- c. A entrevista comportamental: baseia-se na análise dos incidentes críticos o entrevistador regista ou foca os comportamentos que o candidato teve numa situação passada em ambiente laboral e baseia-se no princípio de que comportamentos passados permitem prever situações semelhantes e futuras. Após as questões terem sido colocadas, o entrevistador classifica o entrevistado numa escala comportamental e dá uma classificação final à entrevista, as perguntas abertas fazem com que o candidato descreva ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos da sua carreira, permitindo detetar o provável comportamento em caso de contratação do candidato (Sousa *et al.*, 2006).
- iii. Testes psicológicos: visam determinar, analisar e comparar as diferenças a nível da inteligência geral, das aptidões específicas e da personalidade, eles podem dividir-se em testes psicométricos e testes de personalidade. Os testes psicométricos podem ser de dois tipos: testes de aptidão específica e testes de aptidão geral. Os testes de aptidão específica aplicam-se a um indivíduo para se obter uma medida daquilo que ele é capaz, ou da sua capacidade de aprendizagem numa área ou campo específico. Os testes de aptidão geral, conhecidos por testes psicotécnicos, são testes de inteligência formados por vários subtextos, que são utilizados para avaliar as diversas capacidades mentais, como por exemplo a inteligência geral, raciocínio lógico, rapidez perceptiva, organização espacial. Testes de personalidade, num contexto organizacional, a sua utilização surge como forma de prever os comportamentos de um indivíduo durante o seu desempenho profissional, por exemplo, ansiedade, agressividade, nível de motivação, frustrações, estabilidade emocional, sentido de responsabilidade e características de liderança. (Pires, 1993).
- iv. Provas de conhecimento ou de capacidade: é outro método de seleção utilizado pelas organizações para medir o grau de conhecimento e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido para a função, área de conhecimento abrangido: provas específicas e provas gerais. As provas específicas avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados com a função que se pretende preencher. As provas gerais são

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

fundamentalmente de cultura geral e destinam-se a candidatos cuja função exija determinados conhecimentos (Pires, 1993).

- v. Testes de simulação o candidato assume um papel (role-playing) e permanece “num palco”, rodeado por outras pessoas que assistem à sua atuação são, essencialmente, técnicas de dinâmica de grupo. São construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e desempenho de visam proporcional a expressão de comportamentos pertinentes para a função (Sousa *et al.*, 2006).

### **1.2.4. Os princípios da seleção**

A seleção de pessoal tem por objetivo assegurar a harmonização de interesses entre o indivíduo e a organização de forma a satisfazer as expectativas de ambos e gerar lucro. Ribeiro (2002), sustenta que não existe uma forma de seleção ótima que possa ser geral para todas as funções, nem mesmo para uma mesma função em organizações com características distintas. É inquestionável que as empresas recrutem pessoas para poderem sobreviver, assim como as pessoas procurem trabalho para adquirirem o que necessitam para satisfazer as suas necessidades garantirem o bem-estar e qualidade de vida inerente às suas ambições. Ribeiro (2002) refere ainda, a propósito da prática de seleção que podemos designar de: recomendação por terceiros que esta, embora se apresente como uma prática de seleção comum em várias empresas, constitui um risco que os responsáveis pela gestão dos recursos humanos estão, cada vez menos, dispostos a pagar (Ribeiro, 2002). Tal pressuposto radica na constatação que o tratamento rigoroso e com provas adequadas asseguram uma maior eficácia dos processos de recrutamento e seleção e, por isso, são um fator determinante para o sucesso das organizações, pois, vão definir a qualidade das competências, quantitativas e qualitativas, dos futuros colaboradores e as competências necessárias e adequadas, num dado momento, à organização, proporcionando assim, um equilíbrio entre as expectativas e os objetivos individuais e organizacionais. (Cardoso, 2010).

### **1.2.5. Efeito do recrutamento e seleção nas organizações**

O recrutamento e seleção é um processo que deve merecer bastante atenção e cuidado dos gestores pela sua importância, os departamentos de recursos humanos das empresas procuram formas de elaborar processos de recrutamento e seleção cada vez mais eficientes, pois quanto melhor a captação e avaliação de candidatos, melhores serão os resultados da empresa a curto, médio e longo prazo (Cowling & Mailer, 1998).

Uma boa gestão do processo de Recrutamento e seleção implica o desenvolvimento de uma visão sistêmica que permita aos responsáveis de recrutamento identificar as verdadeiras necessidades da empresa e, posteriormente, definir os objetivos de cada etapa do procedimento. Gerir competências não se afigura uma tarefa fácil, porque elas não são tangíveis nem facilmente mensuráveis, os sistemas de competências podem fornecer a estrutura e as ferramentas para aumentarem a responsabilização dos colaboradores e, assim transferirem a gestão das pessoas para elas próprias, é importante associar as novas tecnologias com recursos humanos qualificados (Cowling & Mailer, 1998).

Em suma a abordagem trabalhada na área do recrutamento e seleção identifica um conjunto de pressupostos associados à importância do recrutamento e seleção para a captação de indivíduos com as competências necessárias para assegurar o desenvolvimento organizacional.

#### **Descrição e Análise de Funções e Perfil de competências**

A Descrição e Análise de Funções (DAF) e o Perfil de Competências constituem práticas que podem auxiliar os processos de recrutamento e seleção. Tal ideia é sustentada por Cardoso (2010), que define descrição da função como a exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho, composta, por um título e o objetivo da função, o enquadramento orgânico, o conteúdo da função e as contrapartidas remuneratórias. Refere ainda que os processos de descrição de funções e de análise de competências se constituem como práticas que suportam o subsistema de recrutamento e seleção (Cardoso, 2010).

Nesta perspetiva, definimos função como um conjunto de tarefas que a compõe e que contribui para se alcançarem os objetivos organizacionais (Cunha *et al.*, 2010).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

A DAF é um documento escrito que representa as atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular de uma função deverá possuir para que a mesma seja desempenhada com sucesso (Cunha *et al.*, 2010).

Para Cunha *et al.* (2010), quando se fala em Análise Funcional deve-se partir do pressuposto que a função em questão está a ser exercida de forma estável e continuada, durante um apreciável período de tempo, tido como suficiente para lhe traçar os contornos com exatidão e rigor.

Para Cardoso (2010), a DAF e o Perfil de Competências constituem práticas que caracterizam a função e as competências mais importantes que o candidato a recrutar e selecionar deverá ter e ajuda a formular o pedido de recrutamento.

Uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que o ocupante de uma função faz, como o faz e sob que condições. A análise de funções consiste num processo relativamente organizado, estruturado e sistemático de recolha de informação sobre tarefas e operações que um individuo ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho, que lhes permite conhecer a função.

A descrição de funções compreende o processo de determinação das tarefas que caracterizam um trabalho e as capacidades, aptidões e responsabilidades que um empregado tem de ter para poder desempenhar esse trabalho. A descrição de funções apropriada permite a descrição das principais atividades, identifica as principais tarefas de uma função, descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades e fornece a importância relativa das componentes da função (Sousa *et al.*, 2006).

A principal função da DAF é fazer a descrição exata e sucinta das componentes das funções, podendo ser alterada ao longo do tempo, pelo que a descrição e análise de funções não é um documento definitivo, mas sim um documento que deverá ser atualizado, revisto e ajustado periodicamente, de forma a corresponder às alterações normais do conteúdo funcional, sobretudo se tais alterações representarem um enriquecimento funcional. Esta revisão periódica vai permitir atualizar os objetivos fixados ao titular da função, e também que estes se reflitam na avaliação do seu desempenho. Após verificada a função, temos de ter a informação exata sobre; O conteúdo da função e os métodos e processos de trabalho (Cardoso, 2010).



**Tabela 1- Componentes do Perfil da Função:**

Elementos que devem constar na DAF	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Designação da função</li><li><input type="checkbox"/> Objetivo da função</li><li><input type="checkbox"/> Tarefas a desempenhar</li><li><input type="checkbox"/> Relações hierárquicas (posicionamento no organograma/estrutura)</li><li><input type="checkbox"/> Relação com outras funções</li><li><input type="checkbox"/> Equipamentos e materiais utilizados</li><li><input type="checkbox"/> Condições de trabalho</li><li><input type="checkbox"/> Padrões de desempenho (se for viável fixar objetivos para o desempenho da função)</li><li><input type="checkbox"/> Profissiograma (Perfil de Competências), (Sousa <i>et al.</i>, 2006).</li></ul>
------------------------------------	---

Adaptado de: Sousa *et al.* (2006).

Após a construção da DAF, temos noção do que a função exige, devemos construir então o perfil de competências que vai nos mostrar as competências que o indivíduo deve ter para realizar a sua função de forma eficaz.

Competência “...é um output do indivíduo em relação à sua organização, (...), as capacidades associadas ao conhecimento pessoal, mas também a forma como essas mesmas capacidades são postas em prática no desempenho da função, e o seu relacionamento com a tarefa e com os outros indivíduos à sua volta (incluindo clientes)” (Magalhães, 2005:118). O autor refere ainda que a competência pode ainda definir-se como um ato de entrega, que agrega valor à organização. Estão associadas à noção daquilo que a pessoa pode e quer entregar como valor (conhecimento, habilidade, Atitude) (Magalhães, 2005).

É necessário conhecer as competências que devem ter as pessoas a curto, médio e longo prazo, para o conseguir há que abandonar o modelo tradicional da análise da função, em que se faz uma descrição exaustiva da mesma, e construir modelos de gestão de competências para tornar mais eficaz a gestão das pessoas. É, por isso, importante identificar as competências nos trabalhadores, quais delas são consideradas core, e como desenvolvê-las, as competências são

## Recrutamento e Seleção de Quadros

decisivas para melhorar o “capital humano” e este é fundamental no desenvolvimento das organizações. As organizações, apontam para o desenvolvimento de competências baseadas na capacidade de adaptação, na compreensão interpessoal, na partilha de informação, na eficácia de equipa e na mobilidade. Para os empregados, a previsão em termos de competências futuras aponta para a motivação, para a pesquisa de informação, a adaptabilidade à mudança, a motivação para o trabalho, o espírito de cooperação (Cardoso, 2010; Cunha *et al.*, 2010).

As competências podem ser divididas em:

Competências básicas - características essenciais que todas as pessoas devem ter, de modo, a mostrarem um desempenho minimamente eficaz no seu trabalho;

Competências críticas - diferenciam as pessoas com desempenho superior das que têm um desempenho médio (Sousa *et al.*, 2006).

Competências específicas/técnicas (saber-fazer): são aquelas que a pessoa deve possuir para desempenhar uma função com eficácia; Competências genéricas/transversais (saber-ser): são aquelas que podem ser transferidas de uma função para outra; de um contexto para outro. (Sousa *et al.*, 2006).

O esquema que se segue é, de acordo com Salgado (1997), uma referência comparativa entre as competências, tradicionais aceites, e aquelas que, nos nossos dias, correspondem às exigências requeridas pelas novas tecnologias emergentes.

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Tabela 2 - Competências antigas versus novas competências

Novas competências	Competências antigas
Aptidão para operar num contexto, em constante mutação e pouco definido.	Aptidão para operar num contexto estável e bem definido.
Aptidão para realizar um processo de trabalho não rotineiro e abstrato	Aptidão para realizar processos de trabalho repetitivos, claros e concretos.
Trabalho em grupo, interativo	Aptidão para operar em ambiente controlado.
Compreensão alargada de sistema, aptidões para operar num quadro de horizontes temporais e espaciais em extensão.	Trabalho isolado.
	Aptidão para operar num quadro de horizontes temporais e espaciais limitados.

Fonte: (Salgado 1997:91).

Verificamos de acordo com Mitrani *et al.* (1994), que as competências em termos futuros para os quadros que ocupam funções de direção se prendem com o desenvolvimento do pensamento estratégico a forma como conduzem a mudança e agitam o espírito da empresa, o desenvolvimento relacional através de redes de cooperação. Os processos de descrição de funções e de análise de competências constituem-se como práticas que suportam o subsistema de recrutamento e seleção.

### 1.3. Recrutamento e seleção de Quadros

De acordo com a Confederação Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos (CPQTC), um quadro é um trabalhador, por conta de outrem, que exerce funções profissionais baseadas em conhecimentos de elevado nível de especialização e complexidade adquiridos através de formação académica superior, ou não, e caracterizando-se por grande capacidade e desempenho, autónomo e independência técnicas (conf-quadros, 2006).

Um quadro deve comunicar aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer, tentando influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda,

## Recrutamento e Seleção de Quadros

a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo (Teixeira, 2005).

Aos quadros cabem frequentemente funções de liderança. Os líderes podem surgir por nomeação formal para cargos de chefia, devem ser competentes em todos os níveis da hierarquia e zelar sempre pela mudança organizacional tendo em conta a sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, a partir dos recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis (Teixeira, 2005).

De acordo com Teixeira (2005), é possível identificar as características, mais importantes para um líder que podemos verificar pela análise da Tabela nº 3:

**Tabela 3: Capacidades de um Líder**

- Capacidade de “supervisão”, isto é, capacidade para planejar, organizar, dirigir e controlar;
- Necessidade de realização profissional, ou seja, a procura de responsabilidades;
- Inteligência;
- Capacidade para tomar decisões;
- Autoconfiança;
- Capacidade de iniciativa.

Adaptado de Teixeira (2005).

A liderança é sobretudo importante em períodos de rápidas e profundas alterações nas organizações. Um líder com uma especial aptidão para liderar uma organização em período de grandes mudanças estratégicas é chamado um líder da mudança é importante referir que o bom líder desempenha um papel importante no desenvolvimento dos seus subordinados, sobretudo no que se refere à sua preparação para funções de liderança. Os gestores nas, diferentes áreas da organização tomam decisões, ou seja, fazem escolhas e devem estar inseridos em todo o processo de gestão as decisões. Espera-se que os gestores desenvolvam um processo de tomada de decisão racional. Os gestores usam também muito frequentemente a intuição, tomando decisões com base na experiência, sensações, sentimentos e julgamentos passados. (Teixeira, 2005).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento do investimento na educação por parte dos indivíduos. Este aumento deve-se ao facto de existirem perspetivas, objetivos previamente estabelecidos de uma maior remuneração e empregabilidade, mas deve-se também ao facto de as empresas procurarem cada vez mais mão-de-obra qualificada dentro das suas áreas de funcionamento. Assim estamos perante a teoria do capital humano, em que o conhecimento é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo e, embora este seja um património da organização, pode ser aproveitado pela empresa para criar valor (Câmara, 2007).

As organizações necessitam de profissionais que sejam versáteis e que trabalhem constantemente atualizados. Neste sentido de representação do talento, a emergência de maior competição por trabalhadores talentosos vai, cada vez mais responsabilizar as empresas na escolha desses trabalhadores talentosos. Uma das práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas no processo de recrutamento e seleção de quadros é o *Headhunting*.

O *Headhunting* está enquadrado no recrutamento e seleção de quadros, mas é uma prática que aborda apenas um candidato de uma forma personalizada e direta. É um termo que tem vindo a ser introduzido na linguagem organizacional. Aparentemente caracterizador de profissionais altamente competentes, cuja necessidade estará provavelmente relacionada com a emergência de novas necessidades sociais e da própria organização do trabalho. Este tipo de pesquisa tem como objetivo recrutar elementos que se pretendem, entrevistar e possivelmente selecionar, trabalhadores qualificados, e com uma posição profissional e social sólida que, possivelmente, não irão responder aos anúncios. Tudo isto cria a necessidade de recorrer ao serviço de uma empresa especializada no assunto (Cunha *et al.*, 2010).

Trata-se de uma estratégia de recrutamento executada, maioritariamente, por uma empresa consultora, assistindo-se a uma relação triangular em que uma empresa cliente demonstra uma carência de um executivo, recorrendo aos serviços de um *Headhunting* para que este último possa procurar e encontrar profissionais qualificados. O profissional deve reunir algumas características para desempenhar eficazmente a função em que irá ingressar. Dele, normalmente, constam exigências quanto a habilitações literárias, experiência profissional, idade e carácter. É necessário existir um conhecimento profundo da empresa cliente, das funções a desempenhar pelo profissional a recrutar, das competências exigidas e das informações relativas à remuneração para

## Recrutamento e Seleção de Quadros

que se possa contratar diretamente com os executivos e proporcionar-lhes uma visão alargada e real das características globais da função (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Cunha *et al.* (2010:215) a *Headhunting* ou *executive search*, pode ser definido como “procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços”.

O *Headhunting* define-se, no âmbito do processo de recrutamento, como o processo através do qual pessoas ou empresas especializadas procuram atrair pessoas qualificadas, talentosas que possam vir a desempenhar, com profissionalismo e sucesso, funções dentro da empresa (Cunha *et al.*, 2010).

Após o processo de recrutamento segue-se o processo de seleção, que é definido pelo consultor e a empresa cliente para análise conjunta do melhor candidato da escolha dos candidatos atraídos pelo processo de recrutamento, estes processos estão interligados e devem ser interpretados em conjunto. (Cunha *et al.* 2010).

*Headhunting* é o método de pesquisa e abordagem dos candidatos, a atividade desenvolvida de quadros qualificados.

Relativamente às vantagens associadas ao *Headhunting*, de mencionar a maior imparcialidade dos especialistas quando em comparação com os responsáveis da empresa cliente; a maior discrição na atuação; o acesso a conhecimentos, fontes de informação e redes de candidatos mais amplas e o facto de que a empresa cliente pode não dispor de tempo e recursos para uma pesquisa cuidadosa, sendo que as consultoras especializadas conseguem ter esse tipo de atributos (Cunha *et al.* 2010).

### **1.3.1. etapas do processo *Headhunting***

Importa referir a possibilidade das empresas recorrerem especificamente a outras empresas de recrutamento especializadas e com bases de dados já bastante extensas, com pessoas focalizadas em recrutamento por determinadas áreas e que podem ser a solução, quando não existe internamente capacidade para dar resposta a alguns processos.

O *Headhunting* desenvolve-se a partir de um conjunto de etapas tendo em conta os target companies e os target candidates, as empresas que estão no mercado definido pelo cliente e as

## Recrutamento e Seleção de Quadros

peças que ocupam a função procurada; Os departamentos de pesquisa dos *headhunters* levam a cabo esta investigação, que em tudo se assemelha à empresas que vendem informação económica, primeiro contato uma missão principia sempre por um pedido exposto pela empresa cliente, no sentido de recrutar; A empresa de *Headhunting* pesquisa a atividade desenvolvida e procura reunir o máximo de informações sobre os candidatos potenciais identificados como profissionais, altamente qualificados, a massa cinzenta das empresas responsáveis pelos primeiros níveis de chefia. São os quadros que definem e decidem da estratégia da empresa, estabelece-se a necessidade da empresa o que envolve a definição do cargo e o perfil do candidato que o ocupará. O gabinete, recebe informações sobre a atividade da empresa, a sua organização, estratégia, política e cultura. Tudo para ter garantias de que os candidatos que se apresentam se enquadram nessa organização e correspondem à sua necessidade (Câmara *et al.*, 2007).

Quando contratam os candidatos, os gabinetes estão já muito bem informados sobre eles. O candidato ingressa na empresa-cliente, podendo o consultor assessorar a sua integração. No caso de má adaptação ao cargo e de o profissional sair, em determinado prazo, algumas empresas comprometem-se ainda a, sem aumento de honorários, não abandonar uma missão até à solução definitiva do problema apresentado que inclui esse compromisso (Cunha *et al.*, 2010; Câmara *et al.*, 2007).

Em suma o desequilíbrio entre a oferta e a procura leva os quadros a serem alvo de operações de charme por parte das organizações, quer para recrutar, quer para o fidelizar à casa.

### 1.4.Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é abordada neste estudo por se considerar que constitui o subsistema que permite avaliar o potencial dos trabalhadores. Peretti (2011), defende que a avaliação de desempenho enquanto sistema formal de avaliação permite estabelecer uma relação com o subsistema de recrutamento e seleção e, neste sentido identificar necessidades de recrutamento e seleção, mas também a eficácia da estratégia de recrutamento e seleção desenvolvido pela empresa.

Esta área é responsável pela avaliação do potencial dos colaboradores, assim como a avaliação das suas competências e objetivos a alcançar com a organização, faz-se uma análise a nível individual dos colaboradores, para a empresa cada colaborador é único e cada função exige

## Recrutamento e Seleção de Quadros

competências diferentes, esta avaliação está interligada com o sistema de remuneração e incentivos, valorizando o mérito de cada colaborador (Peretti, 2011).

*“Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, remuneração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras, a avaliação do desempenho representa uma necessidade no plano económico: a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção. A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável”* (Peretti, 2011:250).

Permite perceber como as pessoas estão a responder às expectativas. Quando se compara o desempenho esperado com o que é efetivamente o seu desempenho, estamos a identificar a performance dos colaboradores (os pontos fracos), nomeadamente no âmbito da formação, podendo esta ser corrigida através de ações de formação. Quando se avalia o desempenho contribui-se de certa forma para aumentar a motivação da pessoa, assegurando a satisfação das necessidades qualitativas ao nível dos Recursos Humanos, por parte da organização (Peretti, 2011).

A avaliação de desempenho promove a motivação dos trabalhadores e a confiança entre estes e os seus superiores, incentiva os trabalhadores a um desenvolvimento pessoal e profissional promovendo o autoaperfeiçoamento, identifica as necessidades de formação avaliando a eficácia dos trabalhadores e facilitando o diálogo entre estes e os seus superiores (*feedback*), contribui para a promoção e progressão da carreira e valida e identifica as necessidades de recrutamento de pessoal (Câmara *et al.*, 2007).

Um sistema de avaliação do desempenho é um dos mais importantes instrumentos da gestão de recursos humanos, devendo contribuir para motivar os empregados e estimulá-los para melhorar a sua performance. Uma avaliação do desempenho deve ser suportada por uma ficha de avaliação de desempenho que irá abarcar um conjunto de princípios de avaliação que irão ser submetidos à apreciação de um avaliador que irá utilizar escalas de avaliação, qualitativas e quantitativas. De acordo com Câmara *et al.* (2007), uma ficha de avaliação de desempenho deve conter:

- i-Elementos de identificação;
- ii.Descrição da função;



## Recrutamento e Seleção de Quadros

- iii. Avaliação do desempenho passado;
- iv. Diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos;
- v. Definição dos objetivos para o próximo ano;
- vi. Expectativas, condições e/ou requisitos de formação;
- vii. Desenvolvimento;
- viii. Prognóstico profissional;
- ix. Comunicação e homologação da classificação final.

A avaliação de desempenho deve ser percebida como um dos elementos, de um sistema mais amplo de gestão de desempenho. Este processo é contínuo, deve ser bem definido e a eficácia deve ser medida, os dados produzidos devem ser analisados e ser submetido a melhorias contínuas e controlada. É um meio e não um fim para fomentar o desempenho, e o desenvolvimento individuais, assim como o desempenho organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

Alinhando com a missão, valores e cultura da organização está será a melhor forma de fazer a avaliação, de forma a acompanhar o seu desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É também um processo de medição, e um mecanismo emocional, mas acima de tudo é um processo humano que não é exacto. A falta de perfeição gerada por aspectos inerentes ao processo, mas também por diversos erros cometidos pelos avaliadores, que torna a avaliação de desempenho controversa (Cunha *et al.*, 2010), sendo assim avaliar e validar o processo é muitíssimo importante para identificar onde houve erros para posteriormente corrigi-los, e também para podermos melhorar os aspetos positivos tomando medidas que sejam capazes de tornar mais adequado o sistema de avaliação de desempenho a organização.

A avaliação de desempenho é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É também um processo de medição, e um mecanismo emocional, mas acima de tudo é um processo humano que não é exato. A falta de perfeição gerada por aspetos inerentes ao processo, mas também por diversos erros cometidos pelos avaliadores, que torna a avaliação de desempenho controversa, sendo assim avaliar e validar o processo é muitíssimo importante para identificar onde houve erros para posteriormente corrigi-los, e também

## Recrutamento e Seleção de Quadros

para podermos melhorar os aspetos positivos tomando medidas que sejam capazes de tornar mais adequado o sistema de avaliação de desempenho a organização (Cunha, 2010).

### 1.5. Cultura Nacional

Tendo em conta que um dos nossos objetivos consiste em analisar o processo de recrutamento e seleção em empresas portuguesas e angolanas, considera-se pertinente uma reflexão sobre as culturas nacionais. Hofstede (1997), foi um dos autores que desenvolveu estudos sobre cultura nacional, partindo de uma definição muito abrangente de cultura identificando-a como um fator que permite distinguir um grupo humano de outro.

Segundo Hofstede (1995), identificou no seu estudo cinco dimensões cujo cruzamento perspetiva diferentes tipos de cultura nacional a saber:

- i. Distância ao poder;
- ii. Individualismo vs coletivismo;
- iii. Masculinidade vs feminilidade;
- iv. Evitar a incerteza;
- v. Orientação a longo prazo versus a curto prazo.

Podemos verificar as características destes tipos culturais na tabela nº 4:

**Tabela 4. Cinco Dimensões da Cultura Nacional**

Distância ao poder	Mede o nível de aceitação da população sobre a distribuição do poder de forma desigual. Prende-se com a gestão das desigualdades entre os indivíduos.
Individualismo vs coletivismo	Mede a capacidade da sociedade de se constituir como coletivo em que os grupos também integram e protegem os indivíduos ou, pelo contrário cada um tem necessidade de se defender individualmente.

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Masculinidade vs Feminilidade	Procura identificar em que medida a varável sexo determina o papel das pessoas na sociedade.
Evitar a incerteza	Procura compreender o grau de capacidade de gerir a incerteza. Até que ponto os coletivos conseguem gerir a instabilidade e a mudança
Orientação a longo prazo versus a curto prazo	Procura verificar até que ponto as sociedades se orientam para o futuro – longo prazo ou para o presente e passado - curto prazo.

Adaptado de: Hofstede (1997).

Nas culturas individualistas, dizer o que se pensa constitui uma virtude, dizer a verdade relativamente ao que o indivíduo sente é uma característica de uma pessoa sincera e honesta. A confrontação pode ser salutar; o choque de opiniões é considerado um caminho para a verdade. É suposto os adultos terem aprendido a aceitar de forma construtiva as opiniões diretas. Na família, ensinam-se as crianças a dizer sempre a verdade, ainda que doa. O conflito é uma componente normal da vida familiar. Na família, encoraja-se a criança a formular a sua própria opinião e uma criança que se limita a formular as opiniões dos outros é considerada como tendo um temperamento débil, os pais sentem-se orgulhosos pelo facto dos seus filhos, quando ainda muito jovens, conseguirem pequenos trabalhos, que lhes proporcionem dinheiro para os seus gastos pessoais (Hofstede, 1997).

Quando as pessoas se encontram têm necessidade de comunicar verbalmente, o silêncio é considerado como suspeito. As conversas sociais podem ser de uma grande banalidade, mas são obrigatórias. Numa sociedade individualista não são bem aceites as relações familiares no trabalho uma vez que tal situação pode gerar nepotismo e conflitos de interesse. Algumas empresas têm por norma que, se dois dos seus membros se casarem, um dos conjugues terá que abandonar a organização (Hofstede, 1997). Todos devem ser tratados de igual forma, dar tratamento preferencial a um cliente relativamente a outro considera-se um mau método de fazer negócio e uma falta de ética. Torna-se necessário praticar uma gestão individualizada: os incentivos e bónus devem estar relacionados com o desempenho individual. É de realçar que nestas sociedades o

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

diploma aumenta não só o valor económico do seu detentor, mas também a sua autoestima proporciona um sentimento de realização. Numa sociedade coletivista, pelo contrário, trata-se da gestão de grupos, o diploma constitui uma honra, tanto para o seu detentor, como para o seu grupo de pertença. Este diploma permite ao indivíduo associar-se com membros de grupos de estatuto mais elevado (Hofstede, 1997).

As culturas que têm um elevado grau de controlo de incerteza necessitam de categorias de pessoas contra as quais se defendam, de ideias. Em certas culturas, a linha de demarcação entre o bem e o mal está claramente traçada. Existe uma preocupação fundamental com a verdade com as ideias que se afastam dessa verdade são perigosas e poluidoras. Pouco espaço é deixado à dúvida e ao relativismo (Hofstede, 1997).

### **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste ponto propomo-nos abordar os métodos e as técnicas utilizados, identificando os procedimentos de análise e tratamento da informação tendo em conta os objetivos do estudo. Propomo-nos mobilizar a teoria pertinente sobre esta matéria para sustentar as opções metodológicas definidas.

A metodologia tem a finalidade de incluir todos os elementos que ajudem a conferir à investigação uma direção correta, descrevendo os vários métodos e técnicas específicas de recolha de dados para se obter resposta às questões levantadas no estudo. De acordo com Freixo (2010), as metodologias de investigação estão assentes num conjunto de meios que permitem realizar a investigação; enquanto o método é uma forma de selecionar técnica, forma de avaliar alternativas para ação científica. Esta diferenciação indicia que uma metodologia pode recorrer a utilização de vários métodos e técnicas.

A investigação envolve um ou outro aspeto da atividade humana, comportamentos ou estado de saúde dos indivíduos de todas as idades, modos de vida das famílias, grupos e comunidades, quaisquer que sejam os aspetos estudados, a investigação deve ser conduzida no respeito dos direitos da pessoa (Fortin, Côte & Fillion, 2009).

#### **2.1. Objetivos do Estudo e Pergunta de Partida**

Esta dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar a perceção dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros tendo em conta duas realidades diferentes: Portugal e Angola.

Em que medida as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas na seleção de quadros, contribuem para a entrada de indivíduos com elevadas competências, que promovam o sucesso da organização?

Existem diferenças nas técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de quadros em Portugal e em Angola?

Como objetivo geral propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e selecionar quadros com elevadas competências em Portugal e em Angola.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

A partir deste objetivo global formulámos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as técnicas utilizadas e compreender se permitem recrutar e selecionar quadros com elevado desempenho;
- Compreender o impacto que o recrutamento de quadros com elevado desempenho tem na organização.
- Encontrar semelhanças e diferenças nos processos de recrutamento de quadros em Portugal e em Angola.

Como resultados esperados pretendemos:

- Identificar as técnicas utilizadas e compreender se permitem recrutar e selecionar quadros com elevado desempenho;
- Compreender o impacto que o recrutamento de quadros com elevado desempenho tem na organização.
- Encontrar semelhanças e diferenças nos processos de recrutamento de quadros em Portugal e em Angola.

### **2.2. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação**

As metodologias de investigação tendem a cair em duas categorias distintas: quantitativa e qualitativa. A primeira é caracterizada pelo seu carácter objetivo, mensurável e possível de ser generalizado a outros contextos e a segunda é uma forma de análise compreensiva e interpretativa da ação social (Fortin *et al.*, 2009).

Para trabalhar o tema sobre o recrutamento e seleção de quadros propomo-nos realizar um estudo exploratório de natureza qualitativa.

A investigação qualitativa tem por objetivo a compreensão alargada dos fenómenos “As investigações qualitativas fazem parte do paradigma interpretativo, e têm que realçar o sentido ou a significação que o fenómeno estudado reveste. O investigador tem a responsabilidade de escolher um fenómeno para estudá-lo de forma a reunir várias ideias para construir nova realidade” (Fortin *et al.*, 2009).

Segundo Fortin *et al.* (2009), a investigação qualitativa consiste num conjunto de atividades, ao mesmo tempo subjetivas e sistemáticas, visando descrever experiências vividas,

## Recrutamento e Seleção de Quadros

assim como os significados que lhes são dados pelos participantes ou pelos responsáveis de uma determinada organização.

“Numa investigação qualitativa, o número de participantes não é decidido previamente, depende dos dados colhidos, ou seja, deve-se ter em conta uma amostra teórica que frequentemente se apoia no princípio da saturação para determinar o número de participantes, isto acontece quando os temas e as categorias se tornam repetitivos e a colheita de dados já não fornece novas informações” (Fortin *et al.*, 2009:33).

Segundo Guerra (2006), existem três posturas para a análise empírica qualitativa, com base em entrevistas, que são: a postura ilustrativa e de lógica casual, a postura restritiva e o hiperempirismo, e a postura analítica e de reconstrução do sentido. Segundo Guerra (2006), a análise empírica procura produzir metodicamente sentido social a partir de exploração de entrevistas. A autora refere que nesta postura deve-se realizar uma análise de conteúdo que tente interpretar a realização entre o sentido subjetivo da ação, o ato objetivo e o contexto social em que decorrem as práticas em análise.

Para a realização do presente estudo recorreremos ao método do estudo de caso. O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização. O estudo de caso pode preencher dois objetivos: aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo ou de um grupo e formular hipóteses a este propósito, ou estudar as mudanças suscetíveis de se produzir ao longo do tempo no indivíduo ou no grupo (Fortin *et al.*, 2009).

Segundo Stake (2012), para o estudo de caso ganhar credibilidade necessita que o investigador utilize processos de triangulação metodológico utilizando mais do que uma vez o mesmo método e comparar os dados obtidos; ou se utilizar mais do que um método (entrevista, questionários, etc.) para captar informações; ou se mais do que um investigador confrontar os dados obtidos no mesmo caso.

Um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspetiva holística e do mundo real como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as internacionais e a maturação das indústrias (Yin, 2015).

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

De acordo com Stake (2012), espera-se que cada estudo de caso consiga captar a complexidade de um caso único. Uma folha ou até um palito têm complexidades únicas. Estudamos um caso quando ele próprio se reveste de um interesse muito especial, e então procuramos o pormenor da interação com os seus contextos. O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias pertinentes para o objetivo do estudo.

### **2.3. Técnicas de recolha de dados**

Os dados para estudos de caso podem ser recolhidos através de diversas formas. Segundo Yin (2015), cita como as mais utilizadas: documentos e publicações, estatísticas em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa e objetos / artefactos.

O processo de recolha de dados no estudo de caso é mais complexo do que os utilizados noutros métodos de pesquisa. As entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, posto que a maioria delas trata de questões humanas (respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação) (Yin, 2015).

Para a recolha de dados empíricos recorremos à entrevista semiestruturada como técnica privilegiada de recolha de informação.

A entrevista semiestruturada de acordo com Fortin *et al.*, (2009:376) “é principalmente utilizada nos estudos qualitativos, quando o investigador quer compreender a significação de um acontecimento ou um fenómeno vivido pelos participantes”.

A entrevista “é o principal método de recolha dos dados nas investigações qualitativas. Este é o modo particular de comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistador que recolhe dados e um respondente que fornece a informação” (Fortin *et al.*, 2009:375).

A partir do enquadramento teórico, foi construído o guião da entrevista. Complementarmente, utilizou-se alguma informação qualitativa que foi recolhida informalmente juntamente com a aplicação do guião da entrevista e que permitiu uma melhor fundamentação das conclusões.

Para a realização das entrevistas elaborou-se um guião (Apêndice 1), onde foram colocadas questões gerais que foram sendo exploradas mediante o tema que está a ser abordado. As entrevistas têm como principal objetivo recolher as principais opiniões junto de profissionais de



## Recrutamento e Seleção de Quadros

Recursos Humanos integrados em empresas portuguesas e angolanas para compreender as técnicas mais utilizadas no recrutamento e seleção de quadros.

A entrevista semiestruturada é composta por questões abertas que permitem fazer ressaltar os pontos de vista dos participantes e ter uma ideia mais precisa do que constitui a sua experiência, ela pode ter lugar face a face ou pelo telefone, pode ser individual ou em pequenos grupos. Permite sentir o real da pessoa na medida em que o investigador esclarece junto do entrevistado, desde o início, os seus objetivos, a sua estrutura que pretende dar ao evoluir do inquérito e a finalidade a que se destina o material a escolher (Fortin *et al.*, 2009).

Assim o guião para entrevistas semiestruturadas foi construído com o objetivo de recolher informação de forma a responder à questão de partida e aos objetivos do estudo. As entrevistas semiestruturadas foram recolhidas de forma a ser possível abordar os assuntos, e assim permitir ao entrevistado uma liberdade de resposta, no entanto sem fugir ao tema em questão.

Para a elaboração do guião foram retomadas as perspetivas de Salgado, (1997), Cowling & Mailer (1998), Cunha *et al.* (2010) e Sousa *et al.* (2006) entre outros que referem a importância das pessoas para o sucesso organizacional e destacam a importância do recrutamento e seleção para a captação de quadros com elevadas competências.

O guião foi construído com base em três dimensões:

- i. A primeira dimensão remete para uma caracterização e descrição do processo e do recrutamento e seleção de quadros em Portugal e Angola.
- ii. A segunda dimensão remete para uma identificação das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas em Portugal e Angola.
- iii. A terceira dimensão remete para uma análise comparativa tendo em conta a eficácia dessas mesmas técnicas na capacidade de atrair e escolher os candidatos para o cargo a ocupar na organização.

A análise dos resultados teve em conta a heterogeneidade dos sujeitos que estamos a estudar, sendo a amostra constituída a partir de critérios de diversificação em função de variáveis que, por hipótese, são estratégicas, para obter a maior diversidade possível de opiniões face ao objetivo estudado. A finalidade do investigador é desenvolver as propriedades desse conceito e assegura-se da sua pertinência teórica e do seu carácter heurístico (Guerra, 2006).

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Para a realização deste estudo foram efetuadas seis entrevistas: quatro entrevistas a quadros integrados em empresas em Portugal situadas na região do Algarve. As empresas operam em áreas como trabalho temporário na área da prestação de serviços de limpeza e consultoria em Gestão de Recursos Humanos. No caso de Angola foram realizadas entrevistas a dois técnicos de Gestão de Recursos Humanos integrados em empresas na área da hotelaria e da construção civil.

### **2.4. Técnica de tratamento de dados**

Para o tratamento de dados recorre-se à análise de Conteúdo Categorical Temática.

A análise de conteúdo remete-nos para estudos qualitativos através das entrevistas, tendo interesse de encontrar novos meios de compreensão dos observados, descrever e interpretar opiniões (Bardin, 2011).

Bardin (2011: 47), afirma que a técnica de análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”. As respostas obtidas foram analisadas de acordo está metodologia.

A análise de conteúdo remete-nos para estudos qualitativos através das entrevistas, tendo interesse de encontrar novos meios de compreensão dos observados preocupando-se com a enunciação em busca de equações estruturais, historiadores à procura de realidade humanas passadas ou presente. E paralelamente denota um grande interesse pela compreensão das palavras, das imagens, dos textos e dos discursos: descrever e interpretar opiniões. Estereótipo, representações, mecanismos de influência, evolução individuais e sociais (Bardin, 2011).

Segundo Stake (2012), para o tratamento de dados é necessário que haja organização de recolha de dados, acesso e autorização, observação, descrição de conceitos, entrevistas e análise de documentos. Neste caso, o autor afirma, para que haja uma boa organização na recolha de dados é necessário que o investigador tenha tempo para lidar com fontes de dados inesperadas ou problemas emergentes, formular um plano de recolha de dados onde não -de ser estabelecidas definições sobre o caso, listas de perguntas de investigação, fontes de dados.

## Recrutamento e Seleção de Quadros

De acordo Bardin (2011), a análise de conteúdo desenvolve-se em estudos qualitativos que recorrem a entrevistas, tendo interesse de encontrar novos meios de compreensão dos observados preocupando-se com a enunciação em busca de equações estruturais, historiadores à procura, nos vestígios dos discursos, de realidade humanas passadas ou presente. E, paralelamente denota um grande interesse pela compreensão através das palavras, das imagens, dos textos e dos discursos: descrever e interpretar opiniões, estereótipos, representações, mecanismos de influência, evoluções individuais e sociais.

Ainda para Guerra (2006), é um pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Bardin (1979 cit in Guerra, 2006:63), num celebre manual, os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se em: categorial, avaliação, anunciação e expressão.

*“Categorial* – Análise temática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva;

*Avaliação* – Mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direção e a intensidade de opinião: desmembra-se o texto em unidades de significação (de forma semelhante ao que faz a análise categorial) e analisa-se a carga avaliativa;

*Anunciação* – Entende-se a entrevista como um processo. Usa-se sobretudo para entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspetos formais da linguagem, centrando-se a análise nos conteúdos;

*Expressão* – Análise fundamental formal e linguística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, em psicologia para dar conta do processo de construção das identidades e personalidades ou ainda, em ciência política, para a análise dos discursos”.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

No presente trabalho foi utilizada uma análise de conteúdo categorial para analisar as entrevistas, esta análise consiste num recurso técnico de análise de dados, provenientes de mensagens escritas ou transcritas e que de acordo com Bardin (2011), funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

## **CAPÍTULO 3 – RESULTADOS EMPÍRICOS**

### **3.1. Caracterização da amostra**

A amostra em que se baseia este estudo é constituída por seis casos constituídos profissionais de Gestão de Recursos Humanos que passamos a caraterizar:

### **3.2. Caracterização dos entrevistados**

**E1** - 30 anos de idade, portuguesa, casada, Mestre em Psicologia Clínica, trabalha há dois anos e meio como Coordenadora de Recursos Humanos Sul.

**E2**- 29 anos de idade, portuguesa, solteira, licenciada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há dois anos e meio como Assistente de Recursos Humanos.

**E3**- 25 anos de idade, portuguesa, solteira, licenciada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há dois anos como Consultora de Recursos Humanos.

**E4** -28 anos de idade, portuguesa, casada, licenciada em Gestão de Recursos Humanos. trabalha há dois anos como administrativa.

**E5** -26 anos de idade, angolano, solteiro, licenciado em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há 6 meses como Responsável de Recursos Humanos.

**E6** tem 28 anos de idade, angolana, solteira, licenciada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há 1 ano e 9 meses como Técnica de Recursos Humanos.

### **3.3. Caracterização das empresas**

Em termos de localização, as empresas portuguesas apresentadas encontram-se no sul do país, essencialmente nos distritos de Algarve. As empresas angolanas localizam-se no norte do país, essencialmente nos distritos de Luanda.

As empresas estão identificadas por letras alfabética, sendo que a empresa A, B, C, D - empresas de trabalho temporário; E- empresa de hotelaria; F- empresa de construção civil.

### **3.3.1. Caracterização da Empresa A**

Empresa de trabalho temporário situada no Algarve, oferece um serviço integrado com a possibilidade de ter um só interlocutor, que atende às necessidades individuais de cada cliente, colaboradores, produtos, serviços e sociedade. Tem como prioridade a prestação de um serviço de excelência, o que representa a base do seu know-how. O grupo de empresa nasce em 1982, na Madeira, sendo a primeira empresa de prestação de serviços de limpeza na região. Esta dá início de atividade de formação profissional na área de Limpeza e em 2000 dá-se o início da expansão pelo território nacional com operações na área da Limpeza e Housekeeping no porto e em Lisboa. Afirmando a sua estratégia de crescimento centrada na prestação de serviços integrados de limpeza e Housekeeping, manutenção e engenharia, e lavandarias industriais. Aquisição da Spring Clean, transformando a empresa em líder de mercado no Algarve nas áreas de limpeza e Housekeeping (*site da empresa*).

### **3.3.2. Caracterização da Empresa B**

“Empresa de trabalho temporário presente no mercado Ibérico, apresenta um conjunto de serviços que visam dar resposta às necessidades dos seus parceiros através de soluções rápidas, produtivas e rentáveis. A equipa possui uma vasta experiência na Gestão de Recursos Humanos, e reúne técnicos especializados para as diferentes áreas que oferece ao mercado. Apresenta cerca de 35 funcionários internos e cerca de 1500 externos, o setor de atividade é o trabalho temporário, a sua dimensão é PME e a idade 3 anos” (E2).

### **3.3.3. Caracterização da Empresa C**

“A empresa é uma marca que associa e representa um leque de empresas especializadas em serviços de Gestão de Pessoas. A nossa filosofia de especialização setorial permite desenhar soluções à medida das necessidades e realidade concreta de cada cliente, apoiando as empresas na gestão integral ou parcial do seu ativo mais importante as pessoas e o seu talento. Desde 2006 integra o ranking das 1.000 maiores empresas nacionais e a sua predisposição para abraçar novos desafios faz com que seja reconhecida como um dos grupos detentores das melhores práticas de mercado. Gerida por uma equipa jovem e dinâmica, a empresa tem uma estrutura próxima dos/as 100 colaboradores/as e nos múltiplos serviços que disponibiliza, estão envolvidas cerca de 3.500 pessoas, diariamente. Esta empresa é resultado do empenho e talento de muitas pessoas de várias

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

nacionalidades e habilitações profissionais. Ao longo de 13 anos de atividade, estiveram ligadas à empresa 60.000 pessoas, cerca de 90 nacionalidades e mais de 400 profissões” (E3).

### **3.3.4. Caracterização da Empresa D**

Empresa de trabalho temporário com sede em Quarteira e escritórios em Portimão, Lisboa, Viseu e Coimbra. Atua na área dos Recursos Humanos, com clientes em Lisboa, Coimbra, Viseu, Alentejo e em no Algarve. A sua atividade consiste na cedência temporária de trabalhadores para utilização de terceiros utilizadores, podendo ainda desenvolver atividades de seleção, orientação e formação profissional, consultadoria e gestão de recursos humanos (*Site* da empresa).

### **3.3.5. Caracterização da Empresa E**

“A empresa situa-se em Angola (Centro de Luanda), atua no setor da hotelaria, oferece alojamento em casas de 1 e 2 quartos, ou em suites no edifício principal. Dispõe de 2 piscinas exteriores, restaurante, esplanada, campo de ténis, bar, sala de reuniões e amplos jardins” (E5).

### **3.3.6. Caracterização da Empresa F**

“É uma pequena empresa localizada em Angola (Luanda), presta serviços de construção civil: construção e reforma de casas; comércio varejista de materiais de construção civil: tijolos, blocos, cimento cola utilizado para ladrilho de casa e cimento convencional utilizado no dia-a-dia na construção civil, com 100 funcionários e 18 anos de mercado” (E6).

A tabela nº 5 apresenta a relação entre os entrevistados as empresas e respetivos setores de atividade tendo em conta o Distrito/Nacionalidade.

**Tabela nº 5: Entrevistados e Empresas: Caraterização da Amostra**

Entrevistado	Empresa	Setor de atividade	Distrito/País
Entrevistado 1	Empresa A	Trabalho temporário	Algarve/Portugal
Entrevistado 2	Empresa B	Trabalho temporário	Algarve/Portugal
Entrevistado 3	Empresa C	Trabalho temporário	Algarve/Portugal
Entrevistado 4	Empresa D	Trabalho temporário	Algarve/Portugal
Entrevistado 5	Empresa E	Hotelaria	Luanda/Angola
Entrevistado 6	Empresa F	Construção Civil	Luanda/Angola

### 3.4. Análise dos dados

Para a organização da informação, atendendo aos objetivos do estudo, foram identificadas três categorias pertinentes:

- i. Categoria 1: Caracterização do processo de recrutamento e seleção.
- ii. Categoria 2: Caracterização do processo de recrutamento e seleção de quadros
- iii. Categoria 3: Impactos à organização no processo de recrutamento e seleção de quadros

Para cada categoria procedemos a uma reflexão sobre as tendências gerais encontradas bem como as subcategorias, mobilizando para tal a teoria pertinente nesta área.

#### 3.4.1. Caraterização do Processo de Recrutamento e Seleção

Nesta categoria identificam-se duas tendências, uma mais formalizada, obedecendo aos requisitos e etapas de um processo de recrutamento e outra menos formalizada associada a funções menos qualificadas. Apresentamos as referências nas entrevistas que procuram caraterizar o processo de recrutamento e seleção.

A entrevistada da empresa A refere que: “O processo de recrutamento e seleção é feito colocando ofertas utilizando os vários recursos (Internet, anúncios na vitrine do escritório, recurso ao IEFP ou instituições que trabalhem diretamente com a comunidade; boca-a-boca, divulgação em escolas de hotelaria ou universidades, fazem seleção através de entrevistas e análise curricular. Por vezes, é necessário a validação do cliente para a contratação. Assim que é validado, os



## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

colaboradores têm um processo de integração e formação, no local de trabalho, ou acompanham outros colegas para aprenderem e integrarem os métodos de trabalho” (E1).

A entrevistada da empresa B refere que: “Quanto ao processo de recrutamento e seleção recebemos diariamente candidaturas nas nossas delegações, que ficam em base de dados. Sempre que existem vagas em aberto são contactados os candidatos com os requisitos mínimos para a vaga em causa, e que, após breve entrevista telefónica, comparecem a entrevista presencial com o consultor responsável pela área em questão” (E2).

Entrevistada da empresa C refere que: “O processo de recrutamento e seleção é feito através da inscrição de candidatos, entrevista. A empresa oferece a vaga ao candidato com o perfil indicado na candidatura. A técnica mais utilizada é a entrevista, e por vezes diretamente no cliente” (E3).

Entrevistada da empresa D refere que: “Quanto ao processo de recrutamento e seleção o candidato faz uma ficha de inscrição, é contactado para uma entrevista onde é informado da vaga e de todos os pontos importantes” (E4).

Entrevistado da empresa E refere que: “O processo de recrutamento e seleção na empresa, incluindo as técnicas utilizadas recorremos a divulgação da vaga, á colaboradores internos por se tratar de funções com requisitos mínimos e sem especialização e posteriormente entrevistas” (E5).

Entrevistada da empresa F refere que “O processo de recrutamento e seleção na empresa, incluindo as técnicas utilizadas é menos formalizado a organização faz o recrutamento quando não tem recursos suficiente recorre aos membros da empresa com conhecimento a função” (E6).

Também verificamos que todas as empresas à exceção de uma realizam um planeamento de gestão de recursos humanos para poderem realizar uma análise das necessidades. Podemos verificar através das seguintes citações:

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Entrevistada da empresa A refere que: “A empresa realiza periodicamente um planeamento de pessoal de forma a estimar as necessidades do pessoal da organização. Este processo é feito anualmente – elaboram um planeamento de pessoal, mediante a perspetiva do mercado para o ano seguinte” (E1).

Entrevistada da empresa B refere que: “A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização é comum na época mais baixa (Novembro à Março) planear o período sazonal de maior fluxo de trabalho” (E2).

Entrevistada da empresa C refere que: “A empresa realiza um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal maioritariamente na altura do verão” (E3).

Entrevistada da empresa D refere que: “A empresa não realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização, mas sim diariamente mediante o pedido do cliente” (E4).

Entrevistado da empresa E refere que: “A empresa realiza um planeamento de pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização mediante o volume de vendas” (E5).

Entrevistada da empresa F refere que: “A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização consoante os serviços prestados aos clientes” (E6).

Cinco das empresas referem recorrer à descrição de funções e ao perfil de competências como forma de suportar o processo de recrutamento e seleção. Esta descrição de funções é diferenciada em função da complexidade da função.

Entrevistada da empresa A refere: “A empresa tem uma descrição de funções e de competências, mediante cada função existe uma descrição de funções. Como trabalhamos com pessoas pouco diferenciadas, para as funções que exijam menos escolaridade, o perfil é mais vago,

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

enquanto que para cargos de supervisão existe um descritivo detalhado das funções e, consequentemente, dos critérios para o recrutamento” (E1).

Entrevistada da empresa B refere: “Existe a descrição de funções e de competências geralmente 3 etapas de triagem de candidaturas, e desde o início, o objetivo é identificar se o candidato tem as competências necessárias para a vaga a que se candidata, ou outras que possam existir” (E2).

Entrevistada da empresa C refere: “Existe um descritivo de tarefas para cada função” (E3).

Entrevistada da empresa D refere: “A empresa realiza uma descrição de funções e de competências, utilizando a entrevista para que possam ver a pessoa que estão a contratar e falar um pouco com a pessoa” (E4).

Entrevistada da empresa E refere: “A empresa tem uma descrição de funções e de competências mediante cada função existe uma descrição de funções, para as funções que exijam menos escolaridade, o perfil é mais vago. Mas para outras existe um descritivo detalhado das funções” (E5).

Entrevistada da empresa F refere: “Quanto a descrição de funções e de competências que utiliza para identificar o perfil dos candidatos a recrutar e selecionar varia consoante a função” (E6).

As empresas utilizam genericamente a técnica da entrevista referindo, no caso das empresas de trabalho temporário que esta pode ser presencial ou telefónica.

Entrevistada da empresa A refere: “As técnicas de seleção, mais utilizadas são as entrevistas presenciais, análise curricular, referências de empresas anteriores” (E1).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Entrevistada da empresa B refere: “Entrevista telefónica e presencial são as técnicas de seleção mais utilizadas. Geralmente todos os candidatos passam por estas duas fases, com recrutadores diferentes, pois desta forma chegamos a uma maior efetividade” (E2).

Entrevistada da empresa C refere: “as técnicas de seleção mais utilizada é a entrevista, as suas técnicas são tão exigentes derivado ao tipo de função” (E3).

Entrevistada da empresa D refere: “a técnica de seleção mais utilizadas é a entrevista para empresa é a forma mais fiável” (E4).

Pelo exposto verificamos que não existem diferenças significativas no processo de recrutamento e seleção utilizado nas empresas analisadas. Neste sentido nem o país nem o setor de atividade parecem constituir fator diferenciador nos casos estudados. O anúncio de emprego e as candidaturas espontâneas aparecem como meios a que as empresas recorrem para obter candidaturas.

Referem recorrer à descrição de funções e ao perfil de competências. De acordo Cunha *et al.* (2010), a DAF é um documento escrito que representa as atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular de uma função deverá possuir para que a mesma seja desempenhada com sucesso.

Os entrevistados referem que recorrem à Entrevista como técnica privilegiada de recrutamento e seleção.

A Entrevista de seleção é o procedimento capaz de prever o desempenho do sujeito na função, com base nas respostas dos candidatos às perguntas entrevistadas (Sousa *et al.*, 2006).

Para Câmara *et al.* (2007:383) “Em primeiro lugar há que fazer a distinção entre os termos recrutamento e seleção. O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que corresponde ao perfil da função e reúnem as condições para ingressar na empresa. A seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser a oferta do cargo”.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Lembramos a definição de entrevista de seleção de acordo com Sousa *et al.* (2006), sendo o procedimento capaz de prever o desempenho do sujeito na função, com base nas respostas dos candidatos às perguntas entrevistadas.

### **3.4.2. Caracterização do Processo de Recrutamento e Seleção de Quadros**

Nesta categoria encontramos, igualmente, uma similaridade no recrutamento nos dois países, no que respeita às etapas, tipos de recrutamento e técnicas utilizadas, como podemos verificar pela análise das entrevistas:

Entrevistada da empresa A refere: “O recrutamento de quadros na empresa é o recrutamento externo por via de entrevistas, análise curricular. Inicialmente, a oferta é divulgada nos meios utilizados pela empresa. (Internet, anúncios na vitrine do escritório, recurso ao IEFP ou instituições que trabalhem diretamente com a comunidade; boca-a-boca, divulgação em escolas de hotelaria ou universidades, posteriormente o recrutamento é feito pelo responsável do departamento que está a necessitar do colaborador. É feita triagem de CV’s ou uma primeira entrevista por parte dos RH, e posteriormente encaminhado o CV com o resumo da entrevista para o responsável” (E1).

Entrevistada da empresa B refere: “Habitualmente é feito o recrutamento interno para novas vagas que surjam, principalmente em departamentos ainda pouco desenvolvidos, o que facilita o crescimento do departamento, por se tratar de alguém que já está afeto à empresa. Contudo, muitas vezes é realizado também recrutamento externo, principalmente para funções como consultor de Recursos Humanos e Assistente de Recursos Humanos. Em caso de recrutamento externo são colocados anúncios para a vaga em aberto, ao que após a receção de candidaturas é feita uma triagem curricular. A primeira fase de entrevistas é realizada geralmente via telefónica, e após a essa 2ª fase de triagem, os candidatos que mais se enquadram no perfil realizam uma entrevista presencial. No caso de Recrutamento interno são geralmente realizadas entrevistas/conversas informais, para que ambas as partes consigam perceber se o perfil do funcionário se encaixa na vaga e se é um trabalho que lhe poderá trazer realização profissional” (E2).

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Entrevistada da empresa C refere: “O recrutamento de quadros é feito o recrutamento externo, através de anúncio e em seguida várias fases de entrevista. Através de anúncio e entrevista, passando por várias fases de entrevista com as chefias diretas” E3.

Entrevistada da empresa D refere: “O tipo de recrutamento externo é o mais utilizado para o recrutamento de quadros. Contactamos e posteriormente a entrevista onde se verifica se tem as competências necessárias para a vaga em questão” (E4).

Entrevistado da empresa E refere: “O tipo de recrutamento mais usado pela empresa é o externo. Normalmente o processo de recrutamento, começa quando é identificado a necessidade de pessoal (que normalmente é por substituição de algum colaborador que saía ou seja despedido), devido à conjuntura económica atual do país não tem se acrescido pessoal. É mais usual a entrevista como técnica, passando por pelo menos duas entrevistas cada candidato, depois de ser contratado o “Já” Trabalhador é submetido a um período de estágio “experiência” (E5).

Entrevistada da empresa F refere: “o tipo de recrutamento mais utilizado na empresa para o recrutamento de quadros é o recrutamento externo, é divulgado através de anúncios no jornal de Angola, receção das candidaturas, convocação para entrevista, 1 entrevista, teste praticamente da função e psicotécnicos, seleção dos 6 melhores, entrevista final, e seleção do candidato desejado” (E6).

Os entrevistados identificam também as competências consideradas fundamentais:

Entrevistada da empresa A refere: “A empresa valoriza muito a disponibilidade, assertividade, demonstração de interesse na função e na empresa, conhecimento na área a recrutar” (E1).

Entrevistada da empresa B refere: “Acima de tudo as competências comportamentais, como o relacionamento interpessoal com pares e chefias, o dinamismo e a autonomia. Experiências anteriores em funções/ambientes com elevado ritmo de trabalho, também são uma mais valia na valorização do processo de recrutamento e seleção de quadros” (E2).

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Entrevistada da empresa C refere: “A empresa valoriza muito no processo de recrutamento e seleção a área do curso, pontualidade, dinamismo e persistência” (E3).

Entrevistada da empresa D refere: “Imagem, simpatia, sinceridade e competência são aspetos muito importante na valorização de quadros” (E4).

Entrevistada da empresa E refere: “O aspeto fulcral para a empresa é o saber-fazer, logo valoriza-se muito colaboradores que acarretam alguns anos de experiência profissional” (E5).

Entrevista da empresa F refere: “As competências técnicas comportamentais, bem como o potencial do candidato são aspetos muito importante na valorização dos candidatos” (E6).

Lembramos a propósito a valorização das competências comportamentais ou transversais definidas como aquelas que podem ser transferidas de uma função para outra; de um contexto para outro. (Sousa *et al.*, 2006).

Para Cardoso (2010), a descrição de funções e o perfil de competências constituem práticas que caracterizam a função e as competências mais importantes que o candidato a recrutar e seleccionar deverá ter e ajuda a formular o pedido de recrutamento.

O *Headhunting* como forma de recrutamento de quadros não é muito valorizado em algumas empresas estudadas, considerando que pode causar instabilidade organizacional.

Entrevistada da Empresa A refere “O *Headhunting* é um mercado de trabalho muito competitivo, apesar de ser benéfico para o trabalhador porque pode beneficiar de melhores condições de trabalho, acaba por trazer alguma instabilidade para o panorama organizacional” (E1).

Entrevistada da Empresa D refere “*Headhunting* pode ser uma boa oportunidade para o funcionário, mas para a empresa prejudicada já não é fácil. Isto porque no trabalho temporário não é de um dia para o outro que se aprende todos os passos necessário para efetuar a contratação de uma pessoa, ao ir embora uma pessoa com alguma experiência a empresa tem algumas dificuldades, porque tem de arranjar uma pessoa que consiga apreender rápido todos os passos importantes” (E4).

Outras empresas valorizam o processo de *Headhunting* considerando que é muito eficaz.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Entrevistada da empresa B refere que, “*Headhunting*, é uma boa opção para recrutamento de quadros superiores, se e quando as referências sobre o candidato à vaga são concretas e bastantes positivas, tanto de parceiros internos como externos” (E2).

Entrevistada da empresa C refere que: “*Headhunting* é uma técnica bastante válida, porque permite à pessoa recrutada ter melhores condições salariais e conhecer a realidade de outra empresa. Permite também progressão de carreira. O ponto negativo desta técnica, é o fato de não conhecer a organização para a qual se vai exercer a função” (E3).

Entrevistado da empresa E refere que, “*Headhunting* é uma boa técnica, ou seja, é tercearizar os serviços de procura de quadros ideais, com pessoas que se dedicam especificamente a isto, aconselho as organizações que não têm um departamento de RH ou que os RH sejam muito sobrecarregados” (E5).

Entrevistada da empresa F refere que: “o *Headhunting* é uma boa estratégia para o funcionário” (E6).

O recrutamento e seleção de quadros é uma prática de Gestão de Recursos Humanos a partir da qual é possível identificar as capacidades de possíveis novos trabalhadores, evitando falhas e fracassos que podem ocorrer (Sousa *et al.*, 2006).

### **3.4.3. Impactos para a Organização do Processo de Recrutamento e Seleção de Quadros**

Esta categoria pretende compreender um conjunto de fatores que contribuem para o sucesso da organização, recrutamento e seleção de candidatos competentes, valorização do desempenho dos candidatos.

Cada indivíduo precisa de agregar valor aos processos e produtos da organização, e esse valor é alcançado através da partilha do conhecimento e da inovação.



## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Entrevistada da empresa B refere que: “Acima de tudo as competências comportamentais, como o relacionamento interpessoal com pares e chefias, o dinamismo e a autonomia. Experiências anteriores em funções/ambientes com elevado ritmo de trabalho, também são uma mais valia na valorização do processo de recrutamento e seleção de quadros” (E2).

Entrevistada da empresa C refere que: “Selecionar quadros com menos experiência de trabalho e apostar na formação interna seria uma das maiores formas” (E3).

Entrevistada da empresa D refere que: “Imagem, simpatia, sinceridade e competência são aspetos muito importante” (E4).

Entrevistado da empresa E refere: que “O aspeto fulcral para a empresa é o saber-fazer, logo valoriza-se muito colaboradores que acarretam alguns anos de experiência profissional” (E5).

Entrevistado da empresa E refere: que “As competências técnicas comportamentais, bem como o potencial do candidato são aspetos muito importante na valorização dos candidatos” (E6).

Algumas empresas consideram que a entrevista é insuficiente e a empresa deveria recorrer a outro tipo de provas.

Entrevistada da empresa A refere que: “Uma das técnicas mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho é valorizado o conhecimento do mercado de trabalho e com experiência no tipo de mercado onde exercem. Visto que é um mercado competitivo” (E1).

Entrevistada da empresa B refere que: “O recrutamento interno é, geralmente, uma mais valia eficaz para recrutar quadros com elevado desempenho, por o colaborador já conhecer bem a empresa e ter em conta os valores e missão da mesma. Por outro lado, também a empresa tem um melhor conhecimento das competências dos colaboradores internos, o que traz maior assertividade na escolha. Em relação a técnicas para este tipo de recrutamento, afirmo que seja eficaz e importante, realizar várias fases de entrevista, por parte da chefia, tanto com o colaborador em questão, como as suas chefias diretas e pares, para que achar um maior consenso acerca da equipa a constituir” (E2).

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Entrevistada da empresa C refere que: “O recrutamento externo, por exemplo, nas universidades selecionar os melhores alunos e integrá-los no mercado de trabalho. Selecionar quadros com menos experiência de trabalho e apostar na formação interna seria uma das maiores formas de recrutar quadros com elevado desempenho” (E3).

Entrevistado da empresa E refere que: “A entrevista diretiva é uma boa técnica quando queremos saber algo específico e sem muitos rodeios, as técnicas de simulação também são uma boa forma de saber se o candidato sabe lidar e como lida com uma situação real” (E4).

Entrevistada da empresa F refere que: “Não existem técnicas de seleção mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho depende do contexto e da função” (E6).

Outras empresas consideram que as técnicas utilizadas são suficientes e permitem um bom processo de recrutamento e seleção.

Entrevistada da empresa A refere que: “O mercado no Algarve é extremamente competitivo, principalmente na época de verão, quando existe maior necessidade de recrutamento. Nem, sempre é possível selecionar o candidato mais indicado à função. Por vezes recorremos aos conhecimentos daqueles que pertencem à empresa para tentar chegar ao candidato ideal” (E1).

Entrevistada da empresa B refere que: “A recorrência ao recrutamento interno tem dado frutos positivos para o crescimento da empresa” (E2).

Entrevistada da empresa D refere que: “A entrevista é um dos meios, mas utilizados na empresa para recrutar quadros a gestora afirma que é fiável assim ficam a conhecer o candidato” (E4).

Entrevistada da empresa F refere que: “o processo de recrutamento e seleção (externo), utilizado na empresa é bom por isso não mudaria nada para neste processo” (E6).

Nas entrevistas realizadas verificamos que não se identificam diferenças entre os dois países no que respeita ao recrutamento e seleção de quadros. Também não identificamos diferenças por setor de atividade.

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Verificamos pela análise das entrevistas que as empresas recorrem a técnicas diversificadas destacando a importância de conhecer o mercado num panorama bastante competitivo. Assim a pesquisa no mercado externo, recrutamento interno, a entrevista e o *Headhunting* são práticas referidas pelos entrevistados associados ao recrutamento e seleção de quadros.

Alguns entrevistados referem não existirem técnicas previamente identificadas como eficazes tendo que existir uma adaptação ao contexto e à situação. De assinalar as competências mais valorizadas são as competências comportamentais ou transversais que vão ao encontro da proposta de Sousa *et al.*, (2006).

Um quadro deve comunicar aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer, tentando influenciar outros de modo a conseguir que executem o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo (Câmara *et al.*, 2007).

No que respeita à Avaliação de Desempenho: área responsável pela avaliação do potencial dos colaboradores, assim como a avaliação das suas competências e objetivos a alcançar com a organização, faz-se uma análise a nível individual dos colaboradores, para a empresa cada colaborador é único e cada função exige competências diferentes, esta avaliação está interligado com o sistema de remuneração e incentivos, valorizando o mérito de cada colaborador (Peretti, 2011).

“Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, remuneração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras, a avaliação do desempenho representa uma necessidade no plano económico: a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção. A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável” (Peretti, 2011:250).

Entrevistada da empresa A refere que: “O desempenho dos quadros é feito com base no desempenho nas funções, pontualidade, assiduidade e dedicação ao trabalho” (E1).

Entrevistada da empresa B refere que: “O maior indicador de desempenho dos vários fatores da empresa é a faturação sobre o recrutamento de funcionários externos/ vagas preenchidas

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

nos nossos clientes. Por ser uma estrutura de recrutamento dividida em áreas geográficas e áreas de trabalho (F&B, Housekeeping, Construção, etc.), é possível, através da divisão de faturação nos mesmos moldes chegar a algumas conclusões sobre o desempenho da empresa e dos colaboradores” (E2).

Entrevistada da empresa C refere que: “O desempenho dos quadros é analisado através dos resultados/feedback dos clientes. São obtidos consoante o fecho ou não dos processos de recrutamento na área da hotelaria. É tudo inserido na plataforma que retira a taxa de eficácia de cada processo que é feito pelo gestor anualmente” (E3).

Entrevistada da empresa D refere que: “Avaliação de desempenho, consoante o trabalho prestado durante o ano” (E4).

Entrevista da empresa E refere que “A avaliação de desempenho é feita através dos resultados financeiros em alguns sectores (Receção) e sobre a efetividade em outros (Secção de Pessoal / Governança)” (E5).

Entrevistada da empresa F refere que: “A ficha individual de avaliação de desempenho é utilizada para analisar o desempenho dos quadros a empresa recorre a este efeito sempre que necessário” (E6).

Pelo exposto verifica-se que os entrevistados não estabelecem no seu discurso uma relação entre a avaliação de desempenho e o processo de recrutamento e seleção de quadros com competências elevadas.

### **3.5. Discussão de Resultados**

Pretende-se neste capítulo realizar uma análise dos resultados obtidos para responder aos nossos objetivos que relembramos:

- Analisar a perceção dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros tendo em conta duas realidades distintas: Portugal e Angola.
- Propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e seleccionar quadros com elevadas competências.

A partir deste objetivo global formulámos os seguintes objetivos específicos:

## Recrutamento e Seleção de Quadros

- i. Compreender a eficácia dos métodos de recrutamento e seleção utilizados no recrutamento e seleção de quadros.
- ii. Compreender se a entrada de novos quadros na organização influencia o sucesso organizacional.
- iii. Identificar diferenças e semelhanças entre Portugal e Angola no que respeita ao processo de recrutamento e seleção de quadros.

Conseguiu-se conhecer as empresas e a forma como estas se posicionam no mercado e tende a evoluir perante o processo de recrutamento e seleção. Verificou-se de que forma é que estes resultados vão ao encontro dos objetivos traçados e respondem à problemática em estudo.

Como resposta aos nossos objetivos podemos compreender as seguintes tendências gerais:

Nas empresas entrevistadas não se identificam especificidades que se prendam com a nacionalidade da empresa ou com as suas características, designadamente a área de negócio.

As empresas preocupam-se tendencialmente com o processo de recrutamento e seleção elaborando um planeamento e recorrendo à descrição de funções ou ao perfil de competências.

As empresas recorrem privilegiadamente ao recrutamento externo, mas no caso dos quadros algumas empresas recorrem ao recrutamento interno como forma de se assegurarem que o candidato possui as competências necessárias.

Ao nível das técnicas de seleção as empresas recorrem normalmente à entrevista de seleção, mas no caso dos quadros algumas empresas valorizam o *Headhunting*.

As empresas por vezes optam por empresas de recrutamento especializado porque, embora os custos sejam superiores, é a empresa que trata de todo o processo, desde a colocação do anúncio até à marcação da entrevista, deixando ao critério da empresa cliente, na maioria dos casos, a decisão final de seleção do perfil. Por outro lado, tendo em conta os meios que possuem, estas empresas conseguem dar respostas bastante rápidas e eficientes aos pedidos de diversas entidades. Contudo, para a empresa em que está a sair o candidato fica prejudicado, isto porque nas organizações não é de um dia para o outro que se aprendem todos os passos necessário, ao ir embora uma pessoa com alguma experiência a empresa tem algumas dificuldades, porque tem de arranjar uma pessoa que consiga apreender rapidamente todos os passos importantes.

### **3.5.1 Recrutamento e Seleção de Quadros em Portugal**

No que respeita às características do processo de recrutamento e seleção em Portugal inicialmente, a oferta é divulgada nos meios utilizados pela empresa. “Por vezes quando é para os quadros da empresa, o recrutamento é feito pelo responsável do departamento que está a necessitar do colaborador. É feita triagem de CV’s ou uma primeira entrevista por parte dos Recursos Humanos, e posteriormente encaminhado o CV com o resumo da entrevista para o responsável” (E1).

“Em caso de Recrutamento Externo são colocados anúncios para a vaga em aberto, ao que após a receção de candidaturas é feita uma triagem curricular. A primeira fase de entrevistas é realizada geralmente via telefónica, e após a essa 2ª fase de triagem, os candidatos que mais se enquadram no perfil realizam uma entrevista presencial (E2)”.

“No caso de Recrutamento interno são geralmente realizadas entrevistas/conversas informais, para que ambas as partes consigam perceber se o perfil do funcionário se encaixa na vaga e se é um trabalho que lhe poderá trazer realização profissional” (E2).

### **3.5.2 Recrutamento e Seleção de Quadros em Angola**

“Normalmente o processo de recrutamento em Angola começa quando é identificado a necessidade de pessoal (que normalmente é por substituição de algum colaborador que saia ou seja despedido), devido a conjuntura económica atual do País não tem permitido um aumento de pessoal” (E5).

“A entrevista é a técnica mais usual, passando por pelo menos duas entrevistas cada candidato, depois de ser contratado o Trabalhador é submetido a um período de estágio (experiência)” (E5).

“O processo inicia-se com a divulgação de anúncio no jornal de Angola, recepção das candidaturas, convocação para entrevista, uma entrevista, teste praticamente da função e psicotécnico, seleção dos 6 melhores, entrevista final, e seleção do candidato desejado” (E6).

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Recordamos que “O recrutamento é visto como o atrair de potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última da admissão” (Ribeiro, 2002:268).

A seleção é considerada como um meio para a organização se restabelecer dos meios humanos necessários para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas tomada de decisão sobre o quantitativo de recursos humanos que a empresa deverá possuir, terá de ser efetuada com base, não só nas suas necessidades laborais, como também nas circunstâncias do meio envolvente. (Ribeiro, 2002).

No caso deste estudo, verificou-se que as empresas aplicam e se preocupam com o processo de recrutamento e seleção, na medida em que há a necessidade de se criar uma estratégia para o desenvolvimento desse processo, para que este seja eficaz, feito no menor tempo possível, assim como com o menor custo. O processo de recrutamento e seleção é ainda uma atividade que conta com a contribuição das empresas especializadas, de vários dos elementos da empresa, principalmente daqueles com que irá diretamente trabalhar com o novo trabalhador em questão, isto porque muitas das vezes a decisão de colocação ou de substituição de um indivíduo para o desenvolvimento de determinada função não parte das chefias ou dos responsáveis de recursos humanos, mas sim de trabalhadores de outros departamentos que sentem a necessidade de encontrar algum apoio extra. Ainda que desejável, como sabemos isto nem sempre acontece. Porém, existe atualmente uma preocupação acrescida com estes procedimentos. Percebida a necessidade, há que pensar nas fontes de recrutamento, isto é, nos meios para alcançar as competências desejadas.

Em suma, conseguiu-se aferir o nível de impacto que os resultados obtidos têm à luz daquilo que é o processo de recrutamento e seleção nas organizações. Pode-se dizer que as empresas nos dias de hoje estão preocupadas com o processo de recrutamento e seleção. Assim, o recrutamento apresenta-se como um elemento fulcral para a captação de mão-de-obra capaz de se adaptar e responder às necessidades da empresa. A seleção trata de se escolher de entre o leque de candidatos disponíveis aquele que mais se adequa às necessidades da organização.

Os entrevistados não referem a existência de uma relação entre o desempenho dos quadros e a técnicas de recrutamento e seleção.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

A referência às competências por parte dos entrevistados remete para a ideia que para ser bom profissional exige-se mais do que talento natural e formação acadêmica, exige-se trabalho, conhecimento, cultura, atitude e comportamento. Indivíduos com capacidades técnicas e de liderança.



### **CONCLUSÃO**

Quando se trata de recrutamento e seleção de quadros, é importante observar que os quadros são pessoas que querem fazer mais e melhor. As empresas têm a responsabilidade de recrutar e selecionar. Para ser bom profissional exige-se mais do que formação académica, exige-se trabalho, conhecimento, cultura, talento natural, atitude e comportamento, indivíduos com capacidades técnicas e de liderança.

Esta dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar a perceção dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros tendo em conta duas realidades diferentes: Portugal e Angola.

Propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e selecionar quadros com elevadas competências. A partir deste objetivo global formulámos os seguintes objetivos específicos: compreender a eficácia dos métodos de recrutamento e seleção utilizados no recrutamento e seleção de quadros; compreender se a entrada de novos quadros na organização influencia o sucesso organizacional; identificar diferenças e semelhanças entre Portugal e Angola no que respeita ao processo de recrutamento e seleção de quadros.

Do ponto de vista metodológico, foi utilizada a metodologia do estudo de caso. O estudo de caso foi aplicado aos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos. As técnicas de recolha de informação sustentaram-se na entrevista exploratória. A entrevista foi dirigida a profissionais de Recursos Humanos de empresas Angolanas e Portuguesas. Para a elaboração deste estudo, recorreu-se ao guião de entrevistas e ao site das empresas. A complementaridade de métodos utilizados e a análise dos resultados permitiu dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos. Através do guião e do site das empresas, conseguiu fazer-se uma caracterização das mesmas. A entrevista aos profissionais de Recursos Humanos foi uma mais-valia para caracterizar o recrutamento e seleção de quadros. Através da informação prestada percebeu-se que as empresas procuram atrair pessoas qualificadas, talentosas e que possam vir a desempenhar, com profissionalismo e sucesso, funções dentro da empresa. As principais limitações desta dissertação prendem-se com as dificuldades de acesso aos profissionais de Gestão

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

de Recursos Humanos para estudar a apreciação deles sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros, pelo que só foi possível realizar entrevistas para caracterizar o recrutamento e seleção e as suas práticas.

Por último, o processo de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental para as organizações. Verificou-se que as organizações estão a aplicar este processo, obtendo assim melhores resultados, na medida em que aplicam o mesmo de forma eficaz e eficiente.

Posto isto, após a análise de dados das organizações estudadas, verificou-se que todas apresentam preocupação com o processo de recrutamento e seleção nas organizações.

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Limitações e Sugestões para estudos futuros:

No decorrer da pesquisa verificaram-se algumas limitações, desde logo a amostra por serem empresas de diferentes setores de atividade, estratégias diferentes, dimensões dificulta a comparação.

Em novos estudos seria interessante alargar a amostra e fazer uma análise comparativa por setor de atividade nos dois países.

Seria interessante complementar o estudo qualitativo realizado com um estudo quantitativo que permitisse generalizar os resultados.

### BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (4ª ed.) Edições 70.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J., (2007). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote
- Cunha, M., Rego, A., Marques, C., & Gomes, J. Cardoso, C., Rego A., Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, LD.
- Cordeiro, J. P. (2002). Modalidades de inserção profissional dos quadros superiores nas empresas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (38), 79-98. Recuperado em 07 de agosto de 2018, [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S087365292002000100006&lng=pt&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087365292002000100006&lng=pt&tlng=en).
- Carvalho, V. (2011). info-angola. Acedido a 10 30, 2018, de info-angola.ao: [http://info-angola.ao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3717%3Aa-lei-das-micro-pequenas-e-medias-empresas-lmpme&catid=651%3Apublica-empresas&Itemid=1748](http://info-angola.ao/index.php?option=com_content&view=article&id=3717%3Aa-lei-das-micro-pequenas-e-medias-empresas-lmpme&catid=651%3Apublica-empresas&Itemid=1748).
- CPQTC (2018). Confederação Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos. Acedido a 22 de Abril de 2018. <http://www.conf-quadros.pt/index.php/conceitodequadro>.
- Fortin, M. F., Côte, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo investigação*. Loures: Lusodidacta..
- Freixo, J. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. (1ªed.). Cascais.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. (1ªed). Lisboa: Edição Sílabo, Lda.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Editora

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

Sílabo.

Mitrani, A., Dalziel, M., & Bernard, A. (1994). *Homes e Competências – A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Lisboa: Edições de Gestão.

## Recrutamento e Seleção de Quadros

- Peretti, J. M, (2011), *Recursos Humanos*. Lisboa: edições silabo, 3ª Ed
- Pires, A. M. (1993). *Técnicas de entrevista e seleção profissional*. Lisboa: Edições Cetop.
- Ribeiro, R. B. (2002) “*Recrutamento e Seleção*”, in Caetano, A., & Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, 2ª Ed.
- Sousa, M. Duarte, T. Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stake, R. (2012). *A arte da Investigação com Estudos de Caso*. (3ª ed.). Lisboa: Função Calouste Gulbenkian.
- Salgado, C. (1997). *Avaliação da Formação – interface Escola/Empresa*. Lisboa: Editora Texto.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. London: Kogan Page Ltd.
- Veloso, A. D. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Yin, R. k. (2015). *Estudos de caso: Planejamento e Métodos*. (5ª Ed). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICES

## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

### **APENDICE 1- GUIÃO DE ENTREVISTA**

Solicitação de colaboração em estudo sobre Recrutamento e Seleção de Quadro

O meu nome é Isabel Esmeralda Sakandumbu e sou estudante de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Encontro-me a realizar um estudo sobre recrutamento e seleção de quadros superiores na área da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Pretendo realizar um estudo que tem como objetivo analisar a perceção dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, sobre o processo de recrutamento e seleção de quadros tendo em conta duas realidades diferentes: Portugal e Angola.

Propomo-nos compreender que práticas de recrutamento e seleção permitem atrair e seleccionar quadros com elevadas competências.

Os resultados desta entrevista serão utilizados apenas para fins académicos sendo garantido o anonimato dos entrevistados.

Agradeço, desde já a vossa colaboração.

#### **1. CARATERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1.1. Idade

1.2. Escolaridade-

1.3. Curso/área

1.4. Estado Civil

1.5. Nacionalidade

1.6. Empresa

1.7. Função

1.8. Anos de trabalho na empresa



## **Recrutamento e Seleção de Quadros**

### **2. CARATERIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

- 2.1. A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização?
- 2.2. A empresa tem uma descrição de funções e de competências que utiliza para identificar o perfil dos candidatos a recrutar e seleccionar?
- 2.3. Como se deteta a necessidade de uma vaga?
- 2.4. Quais as fontes de recrutamento mais utilizadas? Porquê?
- 2.5. Quais as técnicas de seleção mais utilizadas? Porquê?
- 2.6. Por vezes o recrutamento na empresa é feito com base nas relações familiares e amizades? Com que efeitos?
- 2.7. Pode descrever, genericamente, o processo de recrutamento e seleção na empresa, incluindo as técnicas utilizadas?

### **3. CARATERIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE QUADROS**

- 3.1. Qual é o tipo de recrutamento mais utilizado para o recrutamento de quadros?
- 3.2. Pode descrever o processo de recrutamento e seleção de quadros na empresa incluindo as técnicas utilizadas?
- 3.3. Quais são os aspetos que a empresa mais valoriza no processo de recrutamento e seleção de quadros?
- 3.4. Na sua opinião existem técnicas de recrutamento e seleção mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho? Quais?
- 3.5. Qual a sua opinião sobre o *Headhunting* como técnica de recrutamento de Quadros?

### **4. IMPACTOS PARA A ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE QUADROS**

- 4.1. Considera que o processo de recrutamento e seleção de quadros utilizado na sua empresa permite seleccionar os candidatos mais competentes para a organização?
- 4.2. O que mudaria no processo de recrutamento e seleção de quadros? Porquê?
- 4.3. Que mecanismos são utilizados para analisar o desempenho dos quadros da empresa?
- 4.4. A empresa recorre à Avaliação de Desempenho para esse efeito?
- 4.5. Considera que existe uma relação entre o desempenho dos quadros e a técnicas de recrutamento e seleção?

## Recrutamento e Seleção de Quadros

### APENDICE 2- ENTREVISTAS E GRELHA DE ANÁLISE POR CATEGORIAS

Categorias	Citações
Caraterização do entrevistado	<p><b>E1</b> - 30 anos de idade, portuguesa, casada, Mestre em Psicologia Clínica, trabalha há dois anos e meio como Coordenadora RH Sul.</p> <p><b>E2</b>- 29 anos de idade, portuguesa, solteira, licenciada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há dois anos e meio como Assistente de RH.</p> <p><b>E3</b>- 25 anos de idade, portuguesa, solteira, licenciada em Gestão de Recursos Humanos, trabalha há dois anos como Consultora de RH.</p> <p><b>E4</b> -28 anos de idade, portuguesa, casada, licenciada em Gestao de recursos humanos, trabalha há dois anos como administrativa.</p> <p><b>E5</b> -26 anos de idade, angolano, solteiro, licenciado em GRH, trabalha há 6 meses como Responsável de RH.</p> <p><b>E6</b> tem 28 anos de idade, angolana, solteira, licenciada em GRH, trabalha há 1 ano e 9 meses como Técnica de RH.</p>
Caraterização do processo de recrutamento e seleção	<p><b>E1</b>, A empresa realiza periodicamente um planeamento de pessoal de forma a estimar as necessidades do pessoal da organização. Este processo é feito anualmente – elaboramos um planeamento de pessoal, mediante a perspetiva do mercado para o ano seguinte. A empresa tem uma descrição de funções e de competências, mediante cada função existe uma descrição de funções. Como trabalhamos com pessoas pouco diferenciadas, para as funções que exijam menos escolaridade, o perfil é mais vago, enquanto que para cargos de supervisão existe um descritivo detalhado das funções e, consequentemente, dos critérios para o recrutamento. A necessidade de uma vaga é feita mediante pedidos dos clientes, visto que trabalham com clientes específicos (hotéis), ou se for recrutamento para os quadros da empresa, varia com o crescimento do negócio ou com vagas em aberto que surjam. As fontes de recrutamento utilizadas são: Internet, anúncios na vitrine do escritório, recurso ao IEFEP ou</p>

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>instituições que trabalhem diretamente com a comunidade; boca-a-boca, divulgação em escolas de hotelaria ou universidades. As técnicas de seleção, mas utilizadas são as entrevistas presenciais, análise curricular, referências de empresas anteriores. Por vezes o recrutamento é feito com base em relações familiares e de conhecimentos de colaboradores que já trabalham na empresa. Se à partida conhecerem o trabalho de alguém e enquadrar-se nas características solicitadas, contratamos.</p> <p>O processo de recrutamento e seleção é feito colocando ofertas utilizando os vários recursos (Internet, anúncios na vitrine do escritório, recurso ao IEFP ou instituições que trabalhem diretamente com a comunidade; boca-a-boca, divulgação em escolas de hotelaria ou universidades, fazemos seleção através de entrevistas e análise curricular. Por vezes, é necessário a validação do cliente para a contratação. Assim que é validado, os colaboradores têm um processo de integração e formação, no local de trabalho, ou acompanham outros colegas para aprenderem e integrarem os métodos de trabalho.</p> <p><b>E 2,</b> A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização é comum na época mais baixa (novembro a março) planear o período sazonal de maior fluxo de trabalho. Existe a descrição de funções e de competências geralmente 3 etapas de triagem de candidaturas, e desde o início, o objetivo é identificar se o candidato tem as competências necessárias para a vaga a que se candidata, ou outras que possam existir. São os gestores de topo que identificam a necessidade da vaga, consoante o crescimento da empresa (Internamente). Externamente são contactados pelos clientes com o pedido de recrutamento para as vagas que têm em aberto. Anúncios na internet, redes sociais, sms em massa para base de dados de Candidaturas, estas são as ferramentas mais utilizadas para o recrutamento, pois permitem-lhes chegar mais eficaz e rapidamente a um maior número de pessoas.</p> <p>Entrevista telefónica e presencial são as técnicas de seleção mais utilizadas. Geralmente todos os candidatos passam por estas duas fases, com recrutadores diferentes, pois desta forma chegamos a uma maior efetividade. Para</p>
--	--

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>recrutamentos externos (para os seus clientes) poderão existir candidaturas decorrentes do facto de alguém conhecido/amigo/familiar já trabalhar na empresa. Contudo, em fase de seleção, o critério não é tido em conta.</p> <p>Quanto ao processo de recrutamento e seleção recebemos diariamente candidaturas nas nossas delegações, que ficam em base de dados. Sempre que existem vagas em aberto são contactados os candidatos com os requisitos mínimos para a vaga em causa, e que, após breve entrevista telefónica, comparecem a entrevista presencial com o consultor responsável pela área em questão.</p> <p><b>E3,</b> A empresa realiza um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal maioritariamente na altura do verão. Existe um descritivo de tarefas para cada função. A necessidade de uma vaga é detetada consoante a altura do ano e o volume de trabalho. As fontes de recrutamento, mas utilizadas são anúncios, redes sociais, base de dados e recrutamento no exterior e as técnicas de seleção mais utilizada é a entrevista, as suas técnicas são tão exigentes derivado ao tipo de função. Obtemos candidatos através dos seus colaboradores. O processo de recrutamento e seleção é feito através da inscrição de candidatos, entrevista. A empresa oferece a vaga ao candidato com o perfil indicado na candidatura. A técnica mais utilizada é a entrevista, e por vezes diretamente no cliente.</p> <p><b>E4,</b> A empresa não realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização, mas sim diariamente mediante o pedido do cliente. A empresa realiza uma descrição de funções e de competências, utilizando a entrevista para que possam ver a pessoa que estão a contratar e falar um pouco com a pessoa. Quanto a vaga o cliente é que faz o pedido consoante o que precisa. Curriculum, entrevista são as fontes mais utilizadas de recrutamento e a técnica de seleção mais utilizadas é a entrevista para empresa é a forma mais fiável. As relações familiares e de amizade na empresa não têm muito efeito para o recrutamento pois consoante a vaga que têm escolhem o melhor candidato com o perfil indicado a vaga.</p>
--	---

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>Quanto ao processo de recrutamento e seleção o candidato faz uma ficha de inscrição, é contactado para uma entrevista onde é informado da vaga e de todos os pontos importantes.</p> <p><b>E5,</b> A empresa realiza um planeamento de pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização mediante o volume de vendas. A empresa tem uma descrição de funções e de competências mediante cada função existe uma descrição de funções, para as funções que exijam menos escolaridade, o perfil e mais vago. Mas para outras existe um descritivo detalhado das funções. A Necessidade de preenchimento de uma vaga surge dentre vários motivos, por vezes para substituir algum trabalhador que termina o seu vínculo, ou por algum motivo previsto na Lei Geral do Trabalho (LGT), ou ainda quando há necessidade de aumentar os quadros devido a demanda. A fonte mais recorrente utilizada pela empresa é o anúncio e a candidatura espontânea. O anúncio é utilizado com a finalidade de recrutar pessoal mais diverso e qualificado e a candidatura espontânea para recrutar pessoal de categorias mais baixas que possivelmente auferem remunerações mais baixas. A técnica de seleção mais utilizada é a entrevista porque é aplicável a qualquer função e por vezes complementam com provas ou testes de conhecimentos ou capacidade. Por vezes o recrutamento na empresa é feito com base nas relações familiares ou amigos dos trabalhadores, porque os mesmos fazem chegar os documentos (C.V) para a candidatura espontânea e para criar um laço familiar na empresa por vezes utiliza-se esse método. O principal efeito é manter também o colaborador satisfeito dando a entender que a empresa não se preocupa apenas com o mesmo, mais com a sua conjuntura familiar e também proporcionar um ambiente mais salutar no seio de trabalho porque é mais fácil lidar com alguém que conheces do que alguém que ainda terá de acostumar com os seus hábitos. O processo de recrutamento e seleção na empresa, incluindo as técnicas utilizadas recorremos a divulgação da vaga, á colaboradores internos por se tratar de funções com requisitos mínimos e sem especialização e posteriormente entrevistas.</p>
--	---

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p><b>E6,</b> A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades de pessoal na organização consoante os serviços prestados aos clientes. Quanto a descrição de funções e de competências que utilizamos para identificar o perfil dos candidatos a recrutar e seleccionar, varia consoante a função. Através de uma comunicação escrita do responsável direto da área é detetado a necessidade da vaga. As fontes de recrutamento utilizadas dependem da vaga em aberto. Funções mais qualificadas anúncio; menos qualificada candidatura espontânea ou recomendações e as técnicas de seleção mais utilizadas são as entrevista inicial, teste prático e entrevista final. Porque acreditamos que seja a melhor forma de seleccionar o candidato desejado. O recrutamento raramente na empresa é feito com base nas relações familiares e amizades pode ocorrer uma ou outra recomendação. o processo de recrutamento e seleção na empresa, incluindo as técnicas utilizadas é menos formalizado a organização faz o recrutamento quando não tem recursos suficientes, recorre aos membros da empresa com conhecimento a função.</p>
Caracterização do processo de recrutamento e seleção de quadros	<p><b>E1,</b> O recrutamento de quadros na empresa é o recrutamento externo por via de entrevistas, análise curricular. Inicialmente, a oferta é divulgada nos meios utilizados pela empresa. (Internet, anúncios na vitrine do escritório, recurso ao IEFP ou instituições que trabalhem diretamente com a comunidade; boca-a-boca, divulgação em escolas de hotelaria ou universidades, posteriormente o recrutamento é feito pelo responsável do departamento que está a necessitar do colaborador. É feita triagem de CV's ou uma primeira entrevista por parte dos RH, e posteriormente encaminhado o CV com o resumo da entrevista para o responsável. A empresa valoriza muito a disponibilidade, assertividade, demonstração de interesse na função e na empresa, conhecimento na área a recrutar. É de realçar que uma das técnicas mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho é valorizado o conhecimento do mercado de trabalho e com experiência no tipo de mercado onde exercem. Visto que é um mercado competitivo. O Headhunting é um mercado de trabalho muito competitivo, apesar de ser benéfico para o trabalhador porque pode beneficiar</p>

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>de melhores condições de trabalho, acaba por trazer alguma instabilidade para o panorama organizacional.</p> <p><b>E2</b>, habitualmente é feito o recrutamento interno para novas vagas que surjam, principalmente em departamentos ainda pouco desenvolvidos, o que facilita o crescimento do departamento, por se tratar de alguém que já está afeto à empresa. Contudo, muitas vezes é realizado também recrutamento externo, principalmente para funções como consultor de Recursos Humanos e Assistente de Recursos Humanos.</p> <p>Em caso de recrutamento externo são colocados anúncios para a vaga em aberto, ao que após a receção de candidaturas é feita uma triagem curricular. A primeira fase de entrevistas é realizada geralmente via telefónica, e após a essa 2ª fase de triagem, os candidatos que mais se enquadram no perfil realizam uma entrevista presencial. No caso de Recrutamento Interno são geralmente realizadas entrevistas/conversas informais, para que ambas as partes consigam perceber se o perfil do funcionário se encaixa na vaga e se é um trabalho que lhe poderá trazer realização profissional.</p> <p>Acima de tudo as competências comportamentais, como o relacionamento interpessoal com pares e chefias, o dinamismo e a autonomia. Experiências anteriores em funções/ambientes com elevado ritmo de trabalho, também são uma mais valia na valorização do processo de recrutamento e seleção de quadros.</p> <p>O Recrutamento interno é, geralmente, uma mais valia eficaz para recrutar quadros com elevado desempenho, por o colaborador já conhecer bem a empresa e ter em conta os valores e missão da mesma. Por outro lado, também a empresa tem um melhor conhecimento das competências dos colaboradores internos, o que traz maior assertividade na escolha. Em relação a técnicas para este tipo de recrutamento, afirmo que seja eficaz e importante, realizar várias fases de entrevista, por parte da chefia, tanto com o colaborador em questão, como as suas chefias diretas e pares, para que achar um maior consenso acerca da equipa a constituir.</p>
--	---

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p><i>Headhunting</i>, é uma boa opção para recrutamento de quadros superiores, se e quando as referências sobre o candidato à vaga são concretas e bastantes positivas, tanto de parceiros internos como externos.</p> <p><b>E3</b> O recrutamento de quadros é feito o recrutamento externo. Através de anúncio em seguida várias fases e entrevista, passando por várias fases de entrevista com as chefias diretas. A empresa valoriza muito no processo de recrutamento e seleção a área do curso, pontualidade, dinamismo e persistência.</p> <p>O recrutamento externo, por exemplo, nas universidades selecionar os melhores alunos e integrá-los no mercado de trabalho. Selecionar quadros com menos experiência de trabalho e apostar na formação interna seria uma das maiores formas de recrutar quadros com elevado desempenho. <i>Headhunting</i> é uma técnica bastante válida, porque permite à pessoa recrutada ter melhores condições salariais e conhecer a realidade de outra empresa. Permite também progressão de carreira. O ponto negativo desta técnica, é o fato de não conhecer a organização para a qual se vai exercer a função.</p> <p><b>E4</b>, O tipo de recrutamento mais utilizado para o recrutamento de quadros. Contactamos e posteriormente a entrevista onde se verifica se tem as competências necessárias para a vaga em questão. Imagem, simpatia, sinceridade e competência são aspetos muito importante na valorização de quadros.</p> <p><i>Headhunting</i> pode ser uma boa oportunidade para o funcionário, mas para a empresa prejudicada já não é fácil. Isto porque no trabalho temporário não é de um dia para o outro que se aprende todos os passos necessário para efetuar a contratação de uma pessoa, ao ir em embora uma pessoa com alguma experiência a empresa tem algumas dificuldades, porque tem de arranjar uma pessoa que consiga apreender rápido todos os passos importantes.</p> <p><b>E5</b>, O tipo de recrutamento mais usado pela empresa é o externo. Normalmente o processo de recrutamento, começa quando é identificado a necessidade de pessoal (que normalmente é por substituição de algum colaborador que saía, ou seja, despedido), devido à conjuntura económica atual</p>
--	---



## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>do país não tem se acrescido pessoal. É mais usual a entrevista como técnica, passando por pelo menos duas entrevistas cada candidato, depois de ser contratado o “Já” Trabalhador é submetido a um período de estágio “experiência”. O aspeto fulcral para a empresa é o saber-fazer, logo valoriza-se muito colaboradores que acarretam alguns anos de experiência profissional. Para o gestor existe técnicas de recrutamento e seleção mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho, a entrevista diretiva é uma boa técnica quando queremos saber algo específico e sem muitos rodeios, as técnicas de simulação também são uma boa forma de saber se o candidato sabe lidar e como lida com uma situação real.</p> <p><i>Headhunting</i> é uma boa técnica, ou seja, é terceirizar os serviços de procura de quadros ideais, com pessoas que se dedicam especificamente a isto, aconselho as organizações que não têm um departamento de RH ou que os RH sejam muito sobrecarregados.</p> <p><b>E6</b>, o tipo de recrutamento mais utilizado na empresa para o recrutamento de quadros é o recrutamento externo, é divulgado através de anúncios no jornal de Angola, receção das candidaturas, convocação para entrevista, 1 entrevista, teste praticamente da função e psicotécnicos, seleção dos 6 melhores, entrevista final, e seleção do candidato desejado. As competências técnicas comportamentais, bem como o potencial do candidato são aspetos muito importante na valorização dos candidatos.</p> <p>Não existem técnicas de seleção mais eficazes para recrutar quadros com elevado desempenho depende do contexto e da função.</p> <p>Pois algumas técnicas usadas em Portugal podem não ser boas em Angola. A Gestora considera o <i>Headhunting</i> é uma boa estratégia para o funcionário.</p>
--	---

## Recrutamento e Seleção de Quadros

Impactos do recrutamento e seleção de quadros para a organização	<p><b>E1,</b> O mercado no Algarve é extremamente competitivo, principalmente na época de verão, quando existe maior necessidade de recrutamento. Nem, sempre é possível selecionar o candidato mais indicado à função. Por vezes recorremos aos conhecimentos daqueles que pertencem à empresa para tentar chegar ao candidato ideal. Deviam entrar em contacto direto com instituições de formação, nomeadamente escolas profissionais ou universidades. O desempenho dos quadros é feito com base no desempenho nas funções, pontualidade, assiduidade e dedicação ao trabalho. Para este efeito a empresa recorre a avaliação de desempenho através de uma avaliação genérica.</p> <p>Existe uma relação entre o desempenho quadros e a técnicas de recrutamento e seleção, porque através do desempenho dos colaboradores nas funções conseguem chegar a um perfil mais adequado a cada função, aquilo resulta melhor ou não em determinada categoria profissional. Assim, vão construindo o perfil adequado, à função, ao cliente, etc.</p> <p><b>E2,</b> a recorrência ao recrutamento interno tem dado frutos positivos para o crescimento da empresa. A entrevistada afirma que poderiam recorrer, com mais frequência, a recrutamento externo, pois este tipo de recrutamento possibilita trazer para a empresa novas visões empresariais, métodos de trabalho e “sangue fresco” em relação ao ambiente interpessoal.</p> <p>O maior indicador de desempenho dos vários fatores da empresa é a faturação sobre o recrutamento de funcionários externos/ vagas preenchidas nos nossos clientes. Por ser uma estrutura de recrutamento dividida em áreas geográficas e áreas de trabalho (F&amp;B, Housekeeping, Construção, etc.), é possível, através da divisão de faturação nos mesmos moldes chegar a algumas conclusões sobre o desempenho da empresa e dos colaboradores.</p> <p>Não está estipulado, até ao momento, uma planificação em relação a uma Avaliação de Desempenho de forma mais formal. A relação entre o desempenho dos quadros e técnicas de recrutamento e seleção, como regra geral. Apesar de a grande maioria dos seus colaboradores internos ter passado por uma fase de entrevista (quer estejamos a falar de Recrutamento Externo,</p>
--	--

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>como interno), por vezes temos casos de recrutamento de colaboradores, que para vagas de funções com menos responsabilidade que não passando por um processo de recrutamento tão intensivo, têm excelentes resultados e tornam-se uma grande mais valia para a empresa. Tal como, o contrário também acontece, embora com menos frequência.</p> <p><b>E3,</b> o processo de recrutamento e seleção de quadros utilizado na empresa não permite selecionar os candidatos mais competentes uma vez que a entrevista não é suficiente para saber se o candidato preenche os requisitos da função. Deveriam ter sido utilizadas outras técnicas, como por exemplo, testes psicotécnicos. Uma das facilidades da empresa é através de colaboradores internos e familiares. Acrescentavam mais técnicas de recrutamento, nomeadamente os testes psicotécnicos, de forma a recrutar pessoal competente.</p> <p>O desempenho dos quadros é analisado através dos resultados/feedback dos clientes. São obtidos consoante o fecho ou não dos processos de recrutamento na área da hotelaria. É tudo inserido na plataforma que retira a taxa de eficácia de cada processo que é feito pelo gestor. Anualmente. É feito pelo seu superior, consoante o nosso desempenho e resultados obtidos durante o ano. Realçando os pontos positivos e dando sugestões para corrigir os menos positivos. Atribuindo prémios de desempenho, no caso de 50 euros.</p> <p>Para Entrevistada pode existir ou não uma relação entre os dois conceitos desempenho dos quadros e a técnicas de recrutamento e seleção. Por um lado, se a técnica for mais precisa e exigente o desempenho pode ser melhor, mas por outro lado, se for uma pessoa com menos experiência e a empresa apostar na formação, tem um desempenho igualmente bom. Depende também da vontade e interesse da própria pessoa no seu desenvolvimento profissional dentro da organização.</p> <p><b>E4,</b> A entrevista é um dos meios, mas utilizados na empresa para recrutar quadros é fiável assim ficamos a conhecer o candidato. Avaliação de desempenho, consoante o trabalho prestado durante o ano é utilizado para analisar o desempenho dos quadros na empresa.</p>
--	---

## Recrutamento e Seleção de Quadros

	<p>Não existe uma relação entre o desempenho dos quadros e as técnicas de recrutamento e seleção, porque quando uma pessoa faz uma ficha de inscrição nem sempre tem experiência na área a que se candidata, enquanto uma pessoa que venha de outra empresa já tem alguma experiência dando bons resultados á organização.</p> <p><b>E5,</b> o processo de recrutamento utilizado na empresa não é o mais ideal, embora ainda assim consiga achar candidatos competentes.</p> <p>Quanto ao processo de recrutamento e seleção na empresa mudaria desde já a pessoa (a Diretora Administrativa e Financeira) que faz a entrevista (que é muito básica), implementaria mais uma ou duas etapas aonde incluiria testes psicotécnico de testes de simulação. A avaliação de desempenho é feita através dos resultados financeiros em alguns sectores (Receção) e sobre a efetividade em outros (Secção de Pessoal / Governança) quase sempre. Existe uma relação entre o desempenho dos quadros e a técnicas de recrutamento e seleção com certeza, o recrutamento é o primeiro passo, portanto, todos os passos seguintes advêm do mesmo. Se selecionarmos o candidato com o perfil e as competências adequadas temos mais garantias de ver desempenhos positivos imediatos.</p> <p><b>E6,</b> O processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa é bom por isso não mudaria nada para neste processo. Ficha individual de avaliação de desempenho é utilizado para analisar o desempenho dos quadros a empresa recorre a este efeito sempre que necessário. Afirma ainda que não existe uma relação entre o desempenho dos quadros e a técnicas de recrutamento e seleção.</p>
--	---